Niveau(x) d'enseignement : 4
Centre d'intérêt : 230

Numéro EDUQ : 9370368

Boivin, Lucien.

Elaboration du projet de cadre physique et organisationnel d'un nouveau centre d'insertion sociale et professionnelle des jeunes de 16 à 18 ans de la Commission scolaire La Vallière, Saint-Félicien / par Lucien Boivin
-- [Saint-Félicien?] : L. Boivin, 1990.
xii, 147, [16] f. ; 28 cm.

Titre de la couv. Résumé : f. xi-xii. "Rapport d'intervention présenté à l'E.N.A.P. en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. 116.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Abandon scolaire * Elaboration de projets * Ouverture d'écoles * Planification * Questionnaire * Secondaire (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de nom : Commission scolaire La Vallière * Saguenay-Lac-Saint-Jean

Identificateur(s) de sujet : Centre d'insertion sociale et professionnelle

Ce projet présente un guide organisationnel de mise en place d'un centre d'insertion sociale et professionnelle pour les jeunes de 16 à 18 ans de la commission scolaire La Vallière dont le siège social se situe à Saint-Félicien. La première partie porte sur le décrochage scolaire puisque ce projet vise à le contrer. On y retrouve une revue de la documentation sur le sujet. Le cadre conceptuel qui suit réfère à une proposition de structure organisationnelle basée sur une démarche de type "gestion de projet" dans toutes ses composantes habituelles. La seconde partie constitue le guide de référence pour la mise en opération du projet, incluant toutes les étapes importantes d'une planification et les grands paramètres à considérer afin d'en assurer la bonne marche. L'étude de faisabilité, le cadre organisationnel et les étapes de développement deviennent les principales pistes retenues pour assurer le succès d'un tel projet. Des recommandations sont formulées afin d'assurer le développement harmonieux de ce projet de mise sur pied d'une école adaptée à la réalité des jeunes en difficulté. Elles s'appuient sur différentes recherches et expérimentations concrètes réalisées par des centres et écoles, tant au niveau régional que provincial, qui ont exploré de nouvelles avenues adaptées à ce genre d'élèves. Les questionnaires qui ont servi à l'étude figurent dans les annexes.

Type de document :

INT
1131

9370368

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

ÉLABORATION DU PROJET DE CADRE PHYSIQUE ET ORGANISATIONNEL D'UN NOUVEAU CENTRE D'INSERTION SOCIALE ET PROFESSIONNELLE DES JEUNES DE 16 A 18 ANS DE LA COMMISSION SCOLAIRE LA VALLIERE, SAINT-FÉLICIEN

par

Lucien Boivin
Etudiant à l'E.N.A.P.
Promotion 1984-1988
(Temps partiel)

RAPPORT D'INTERVENTION PRÉSENTÉ A L'E.N.A.P.
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Saint-Félicien
Mai 1990

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

SOUTENU
Le 6/06/91 à Chicoutimi

REMERCIEMENTS

Je ne saurais commencer ce rapport sans remercier toutes les personnes qui m'ont aidé et soutenu dans mon cheminement pour l'obtention de ma maîtrise à l'E.N.A.P.

Depuis l'automne 1984, il a coulé beaucoup d'eau sous les ponts; j'ai connu beaucoup de renouveau et j'ai surtout eu à relever des défis importants.

J'aimerais remercier en particulier mon épouse Suzanne, mes enfants Jean-Philippe et Emilie pour leur grande compréhension et leur patience, monsieur Robert Roy coordonnateur à l'E.N.A.P., monsieur André Briand, mon directeur académique, pour leurs encouragements et leurs bons conseils. Je désire enfin remercier, monsieur Roger Guillemette, directeur général de la commission scolaire La Vallière pour son support, sa collaboration et sa confiance dans l'élaboration et la concrétisation du présent projet.

AVANT-PROPOS

Le rapport d'intervention est une activité obligatoire à l'obtention de la maîtrise en administration publique de l'E.N.A.P. Il est l'aboutissement d'une démarche faite auprès d'un organisme public, dans le but d'apporter une solution à un problème de nature administrative. Ce rapport est déposé pour acceptation par l'École nationale d'administration publique et l'organisme mandant.

Dans la présente étude, le genre masculin est systématiquement utilisé, et ce sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

TABLE DES MATIERES

Remerciements ii
Avant-propos iii
Table des matières iv
Liste des tableaux x
Résumé des conclusions du projet xi

1. **INTRODUCTION** **1**

1.1 FORMULATION DU PROBLEME 2

1.2 PRÉSENTATION DU MANDAT 3

1.3 ANNONCE DU TRAVAIL 4

2. **DESCRIPTION DU PROBLEME** **5**

2.1 CONSTAT DE LA SITUATION 6
2.1.1 Un premier constat: L'image d'échec 10
2.1.2 Un deuxième constat: L'isolement 10
2.1.3 Un troisième constat: L'intolérance 11
2.1.4 Un quatrième constat: Un avenir confus 11
2.1.5 Un cinquième constat: Une école dépossédée 12
2.1.6 Un sixième constat: L'école, produit de consommation 13
2.1.7 Un septième constat: Les conditions de la vie de famille des jeunes 16

2.2 LE TAUX D'ABANDON A LA C.S. LA VALLIERE 19

2.3 OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'ÉTUDE 22

3. **CADRE CONCEPTUEL** **24**

3.0 INTRODUCTION 25

3.1 DÉFINITION 25

3.2 LES CARACTÉRISTIQUES INTRINSEQUES DU PROJET 26

3.3 LES CONTRAINTES INTRINSEQUES 26

3.4 LA PHASE DE FAISABILITÉ 28

3.5 LA PHASE DE PLANIFICATION 30

3.6 LA PHASE DE RÉALISATION 34

3.7 LA PHASE D'ÉVALUATION A POSTERIORI 36

3.8 LES ÉVÉNEMENTS-CLÉS DU PROCESSUS DE GESTION 38

3.9 CONCLUSION GÉNÉRALE DU CADRE THÉORIQUE 41

4. **FAISABILITÉ** **42**

4.1 FAISABILITÉ TECHNIQUE 43

4.1.1 PRÉSENTATION DU NOUVEAU CENTRE 43

4.1.1.1 Introduction 43
4.1.1.2 La philosophie 43
4.1.1.3 La mission et les objectifs 45

4.1.2 LES ORIENTATIONS SCOLAIRES, LA FORMATION PERSONNELLE ET SOCIALE 47

4.1.2.1 Introduction 47
4.1.2.2 Orientation scolaire 48
. approche globale 48
. approche pédagogique 51

. démarche d'apprentissage et pédagogique 52
. planification pédagogique et adaptation de l'enseignement 53
. définition de la démarche pédagogique 54
. définition de la situation d'apprentissage 55
. types de situations d'apprentissage à privilégier 55

4.1.2.3 Orientation vers une programmation mixte 58
. matériel didactique 58

4.1.2.4 Approche de la formation personnelle et sociale 58
. les principales valeurs véhiculées 58
. la formule pédagogique 61

4.2 FAISABILITÉ ÉCONOMIQUE 63

4.2.1 LE MILIEU SOCIO-ÉCONOMIQUE 63

4.2.1.1 Contexte social 63
. caractéristiques des élèves 63
. critères de sélection 64
. profil-type 66
. milieu 67

4.2.2 L'AMÉNAGEMENT 68

4.2.2.1 Recherche d'un endroit 68
4.2.2.2 Critères d'évaluation 68
4.2.2.3 Constat 69
4.2.2.4 Recommandations 70

4.2.3 ÉQUIPEMENT IMMOBILIER 71

4.2.4 OPÉRATION GÉNÉRALE 71
4.2.4.1 Horaire des cours 71
4.2.4.2 Transport 72
4.2.4.3 Alimentation 72
4.2.4.4 Premiers soins 73

4.2.5 CAPACITÉ D'ACCUEIL 73

4.2.6 SOMMAIRE DU COUT POUR L'AMÉNAGEMENT 73
4.2.6.1 Location des locaux 73
4.2.6.2 Aménagement des locaux 74

4.3 FAISABILITÉ ORGANISATIONNELLE 75

4.3.1 PERSONNEL 75
4.3.1.1 Directeur de l'école 75
4.3.1.2 Ressources humaines 76
4.3.1.3 Profil des personnes-ressources 77
4.3.1.4 Qualités recherchées chez les candidats 78
4.3.1.5 Formation recherchée chez les candidats 78
4.3.1.6 Démarche proposée pour la sélection des personnes-ressources 79
4.3.1.7 Description des tâches 80

4.3.2 ORGANISATION 86
4.3.2.1 Organigramme 86
4.3.2.2 Comité directeur 87
4.3.2.3 Comité de référence 87
4.3.2.4 Comité consultatif 88

4.3.3 PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES 89
4.3.3.1 Dépenses 90
4.3.3.2 Sommaire des revenus et dépenses 93

4.3.4 COMMUNICATIONS 94
4.3.4.1 Stratégie de départ 95

5. PLANIFICATION 97

5.1 INTRODUCTION 98

5.2 LE GRAPHIQUE DE GANTT, UNE TECHNIQUE DE PLANIFICATION 98

6. **LA RÉALISATION** **105**

6.1 INTRODUCTION 106

6.2 COMPARAISON AVEC LA PLANIFICATION PROPOSÉE 106

7. **ANALYSE DES RÉSULTATS** **108**

7.1 INTRODUCTION 109

7.2 PROCESSUS DE GESTION DE PROJET 110

7.3 CONCLUSION 111

8. **RECOMMANDATIONS** **112**

8.1 INTRODUCTION 113

8.2 RECOMMANDATIONS AU MANDANT 113

8.3 CONCLUSION 113A

9. **CONCLUSION** **114**

BIBLIOGRAPHIE **116**

ANNEXE 1 Sondage téléphonique 122
ANNEXE 2 Tableau des données pour l'évaluation du site 125
ANNEXE 3 Modèle de l'offre d'emploi 128
ANNEXE 4 Fiche d'évaluation personnelle, étape 1 et 2 130
ANNEXE 5 Concours du nom pour l'école 135
ANNEXE 6 Modèle de lettre pour l'inscription 139
ANNEXE 7 Modèle de rapport d'étape 143
ANNEXE 8 Modèle d'évaluation proposé pour les stages 147

LISTE DES TABLEAUX

Abandon scolaire de 1986 à décembre 1989 21
Critères pour l'évaluation du lieu 69
Organigramme 86
Prévisions budgétaires 90
Logo et slogan 118
Modèle de planification stratégique 119
Adaptation de l'enseignement 120

RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS DU PROJET

Ce projet présente, dans son ensemble, un guide organisationnel de mise en place d'un centre d'insertion sociale et professionnelle pour les jeunes de 16 à 18 ans de la commision scolaire La Vallière dont le siège social se situe à Saint-Félicien.

Le conseil des commissaires et la direction générale de la commision scolaire La Vallière seront saisis des recommandations permettant de réaliser l'implantation de ce projet innovateur et exclusif dans son mode de fonctionnement, au niveau de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

L'étude de faisabilité, le cadre organisationnel et les étapes qui la composent, deviennent les principales pistes retenues pour assurer le succès d'un tel projet.

Les recommandations proposées intègrent la culture de l'organisation scolaire, en particulier sa philosophie de base qui est de répondre aux besoins et aux attentes des jeunes en difficulté. Elles s'appuient sur différentes recherches et expérimentations concrètes réalisées par des centres et des écoles, tant au niveau régional que provincial, et qui ont exploré de nouvelles avenues adaptées à ce genre d'élèves.

Ce document se veut le reflet d'une volonté commune des membres de la commission scolaire La Vallière, pour concrétiser une école adaptée à la réalité des jeunes en difficulté. De plus, il s'inspire d'une vision

progressiste des années 90 où le mot d'ordre est de sortir des sentiers battus, être plus créatif et innovateur.

Tout est possible avec la concertation de tous les intervenants concernés, quelles que soient l'importance et la fréquence de leurs actions.

1

INTRODUCTION

INTRODUCTION

1.1. FORMULATION DU PROBLEME

La commision scolaire La Vallière, comme l'ensemble des autres commissions scolaires du Québec appliquait dès septembre 1989, une nouvelle structure adaptée aux jeunes de 16 à 18 ans en difficulté d'adaptation et d'apprentissage scolaires. Cette nouvelle approche, émanant d'une récente politique du ministère de l'Éducation du Québec, consiste à mettre en place (à l'intérieur de ses polyvalentes) un programme d'insertion sociale et professionnelle.

La commission scolaire La Vallière, dans le cadre de cette nouvelle approche, opte pour une formule différente: tout en respectant la philosophie de base du ministère de l'Éducation du Québec, elle implante son projet dans un cadre physique extérieur à sa polyvalente. Les raisons qui justifient cette option sont de:

- **réaliser** un projet pilote avec ces jeunes en difficulté;
- **structurer** une dynamique propre et adaptée aux besoin et aux attentes de ces jeunes

L'idée de vivre un tel projet dans un cadre distinct apparaît une initiative favorable à l'atteinte des objectifs d'insertion quand on pense que ces jeunes, démotivés face à l'école dite traditionnelle, auront à vivre une préparation plus concrète au marché du travail.

L'étude vise à cerner l'ensemble du processus organisationnel, à déterminer les étapes importantes à respecter dans la planification et à établir les fondements de la philosophie, la mission et les objectifs du projet. Elle en fera ressortir les principaux éléments d'innovation, de créativité. Elle présentera dans la description du problème (2.2) les résultats obtenus par différents sondages. Le lecteur trouvera une source importante de réflexions et d'informations dans cette démarche touchant le jeune. Cette démarche, réalisée par la commision scolaire La Vallière, a comme objectif premier d'assurer un milieu de vie où le jeune aura comme défi personnel: **la poursuite de sa formation scolaire, sociale et professionnelle axée sur le développement optimal de sa personnalité, dans le but ultime d'être un citoyen autonome et responsable.**

1.2 PRÉSENTATION DU MANDAT

Le mandat confié par la direction générale est:

- Dans un premier temps, **réfléchir** sur les orientations de ce nouveau projet.
- Dans un second temps, **de déposer** un cadre organisationnel.
- Enfin, **procéder** à la mise en opération de cette nouvelle école pour septembre 1989.

1.3 ANNONCE DU TRAVAIL

La première partie de cette étude porte sur la présentation du décrochage scolaire et sur la revue de la documentation touchant le sujet. Le cadre conceptuel se réfère à une proposition de structure organisationnelle basée sur une démarche de type "gestion de projet" dans toutes ses composantes habituelles.

Dans la présentation globale de ce projet, nous ferons état des différentes stratégies utilisées tout au long du processus, afin de fournir des références et des outils d'ajustements. Ces stratégies visent aussi à faire ressortir le caractère innovateur du projet touchant le monde des décrocheurs de ceux qui pour diverses raisons, quittent l'école avant d'avoir complété leurs études.

La partie seconde se révèle le fondement même, la pierre angulaire, le guide de référence pour la mise en opération du projet, incluant toutes les étapes importantes d'une planification et les grands paramètres à considérer afin d'en assurer la bonne marche. Cette partie sera discutée avec le mandant afin de valider la théorie exposée dans la première partie, en regard de l'action proposée dans la seconde partie.

Enfin, des recommandations seront formulées dans le but d'assurer le développement harmonieux de ce projet de la commission scolaire La Vallière.

2

DESCRIPTION DU PROBLEME

DESCRIPTION DU PROBLÈME

2.1 CONSTAT DE LA SITUATION

Pour mettre en lumière le caractère novateur, non pas tant dans la présentation du contenu que dans son fondement et sa philosophie, du présent projet, il paraît important de tracer les principaux traits du phénomène du décrochage scolaire et de la réinsertion des jeunes.

Depuis 1983, nous assistons à une remise en question, au sein du ministère de l'Éducation du Québec, de l'ensemble des programmes adaptés aux jeunes en difficulté d'apprentissage. Nous avons assisté en cette matière à l'élaboration, par ce dernier, de nouvelles approches: les cheminements particuliers, continus, temporaires, l'insertion sociale, etc.

Le milieu scolaire et dans la société en général a soudain réalisé qu'il faut réagir avant qu'il ne soit trop tard. Le potentiel est présent chez les jeunes mais, malheureusement, il n'est pas suffisamment développé. Nous constatons aussi que plusieurs jeunes ont emprunté un cheminement particulier et qu'ils en sont tenus à ce cheminement: pour eux, le retour à la voie normale qu'est "l'enseignement régulier", semble inaccessible. A ce moment l'essoufflement, la démotivation et surtout la dépréciation de la personne humaine sont apparus et ont fait des ravages. Dans notre société où les diplômes constituent le signe de la réussite, nous avons oublié l'essentiel: **l'humain qui habite le jeune.**

Nous sommes à l'ère de la **recherche d'un modèle**, d'un **style d'approche**, d'une **dynamique**, d'une **solution**, afin de **créer un milieu où le jeune pourra enfin se réaliser, découvrir et surtout vivre un cheminement adapté à ses réalités**.

Partout au Québec, depuis 1984, des projets sont réalisés afin de trouver une alternative valable. Les résultats se font attendre et la relève qui éprouve des difficultés d'apprentissage est pointée du doigt.

Avons-nous, dans toutes ces recherches, identifié la base de cette grande problématique? Plusieurs facteurs influencent le jeune aux prises avec cette profonde remise en question de sa vie...

Les prochaines pages présenteront sept constats, c'est-à-dire, sept facettes de la réalité avec laquelle le jeune doit composer, s'il veut survivre.

Ces constats, feront état de critiques parfois sévères envers le système, mais nous devons regarder la vérité en face. Il ne faut pas avoir peur des faits; il faut au contraire être positif si nous voulons améliorer les perspectives d'avenir de ces jeunes.

Pourquoi les jeunes décrochent-ils?

Constats[1]

1. L'image d'échec pour de nombreux élèves.
2. L'isolement de l'élève dans son milieu scolaire et familial.
3. L'intolérance des adultes.
4. L'avenir confus qui démotive le jeune.
5. L'école dépossédée: absence d'idéaux collectifs
   absence de défis.
6. L'école, produit de consommation (trop souvent, l'élève existe en fonction de l'école alors que c'est l'école qui devrait exister en fonction de l'élève).
7. Les conditions de vie de la famille et des jeunes.

Ces éléments constituent la base même du phénomène du décrochage. Il faut dans un premier temps s'y arrêter, afin de bien en saisir la profondeur. Pour mieux comprendre les jeunes qui ont abondonné le système scolaire et ceux qui le tolèrent tout en demeurant encore dans les polyvalentes, (présence physique seulement), il serait utile de définir l'âge de la jeunesse.

Le Petit Robert la définit ainsi: "Temps de la vie entre l'enfance et la maturité." Généralement, on s'entend pour y admettre les 15 à 25 ans. Cette définition ne nous éclaire cependant pas sur les réactions de la jeunesse et les motifs qui la font agir.

D'autres part, on peut affirmer que cette jeunesse est la classe d'âge la plus difficile à cerner dans ses désirs, ses aspirations, sa conception de la

---

[1] Extraits des actes du colloque organisé par le personnel de l'École Marie-Anne à Montréal les 28 et 29 novembre 1985, "Le décrochage et le raccrochage scolaire" p.97.

société, d'où le danger de faire à son sujet des affirmations sans fondement.

Cette jeunesse constitue un groupe **mouvant**. Ce groupe d'âge suscite l'intérêt, provoque la surprise quelquefois le scandale pour certains. On constate aussi qu'elle s'impose par les courants d'idées qu'elle inspire, ou bien qu'elle brille par son absence. Cette même jeunesse est affectée par un forme de paralysie: celle d'une société incapable de l'intégrer. Les jeunes ont le sentiment d'un avenir bloqué. Par surcroît, nombreux sont les jeunes qui ne trouvent pas leur place dans ces vastes polyvalentes **déshumanisantes**.[2]

Le système d'éducation encourage la passivité dès le début des études élémentaires et ne contribue pas à faire des jeunes des individus critiques, autonomes, impliqués dans leur milieu. L'adolescent apprend à devenir le consommateur d'un produit, l'éducation, qu'il devra ensuite rentabiliser, à moins qu'il ne décroche du système scolaire.

En 1989, la jeunesse n'a plus de point de référence, de modèle stable et la recherche d'une vie propre, originale dans laquelle s'engager devient contraignant, exigeant. Plus rien n'est sûr.

Deux dangers guettent la jeunesse et risquent de les affecter: l'**individualisme** et l'**isolement**. Regardons maintenant de plus près chacun des sept constats énumérés précédemment.

---

2 Ibid, p. 97.

2.1.1. **Un premier constat: L'IMAGE D'ÉCHEC** [3]

Les jeunes subissent les désillusions des adultes qui regrettent l'école d'autrefois. On ne cesse d'affirmer que le système dans lequel les jeunes évoluent est un échec.

Le ministère de l'éducation lui-même, alors qu'il était dirigé par M. Laurin, admettait la faillite de notre système d'éducation. Cela signifie-t-il que les jeunes sont eux-même des échecs? Le message des adultes est très fort: être jeune signifie être incapable. Voilà le message envoyé aux jeunes.

2.1.2. **Un deuxième constat: L'ISOLEMENT**[4]

On retrouve chez les jeunes beaucoup de diversités: diversité de comportements, de styles de vie, de façons de penser. La jeunesse ne constitue pas une catégorie homogène.

A cause du déroulement rapide des événements et du contexte social changeant, plusieurs sous-générations de jeunes se démarquent déjà. La jeunesse en vient à se caractériser par l'isolement des différentes tranches d'âge et des catégories de jeunes.

---

3 Ibid, p. 97-98
4 Ibid, p. 97-98.

2.1.3. **Un troisième constat: L'INTOLÉRANCE**[5]

Une critique que l'on sert souvent aux jeunes, depuis une quinzaine d'années, est leur désengagement apparent de tout projet collectif. Lorsque nous décrivons la situation des jeunes, c'est souvent en terme d'irresponsabilité ou de marginalité.

Cette vision dénote tout de même des malaises symptomatiques qui assaillent cette jeune population, cobaye d'expériences pédagogiques de toutes sortes. Or, les malaises convergent progressivement vers un contexte d'intolérance, situation dans laquelle évoluent beaucoup de jeunes.

2.1.4. **Un quatrième constat: UN AVENIR CONFUS**[6]

La situation économique affecte autant, sinon plus, la jeunesse que le reste de la société. Ainsi dès le niveau secondaire, parfois même avant, on brandit la menace de saturation dans presque tous les secteurs du marché du travail. Il semble, selon une enquête "Sorecom" sur les valeurs des jeunes (M.E.Q.), que les 16-20 ans rejettent le travail pour le travail. L'absence de contact entre la réalité et les cours suivis provoque des comportements inusités.

---

5 Ibid, p. 97.
6 Ibid, p. 98.

Dans le contexte d'une formation interrompue, les étudiants décrochés des réalités sociales recherchent une formation complémentaire qui sera utile en plus d'être agréable.

Les jeunes ne peuvent que hausser les épaules lorsqu'on leur répète que les voies de l'avenir résident dans la nouvelle technologie, alors que les structures d'accueil, de participation et de création ne vont pas dans ce sens.

L'absence de vision globale des réalités, l'impossibilité de participer aux orientations de l'école, le baillonnement de toute expression personnelle, la saturation du marché du travail et même l'accueil froid que leur réservent dans la "vraie vie" les groupes organisés, voilà autant de raisons qui découragent beaucoup de jeunes et les forcent à l'attente.

2.1.5 **Un cinquième constat: UNE ÉCOLE DÉPOSSÉDÉE**[7]

> «L'école actuelle est paradoxalement, trop structurée et en même temps en pleine confusion, à l'image de la société: ses murs craquent dans le tourbillon social, tant elle n'est plus en mesure, n'étant pas assez souple pour permettre l'adaptation et surtout l'expression des jeunes qui y vivent, elle s'effrite lentement sur ses bases. Dépassée, de plus, par le train du XXe siècle, elle se donne l'illusion de la sécurité».
> (Référence: Image 85)

---

7 Ibid, p. 99.

Cette situation constitue un étonnant contraste avec celle de la Révolution tranquille qui met en branle une série de réformes sociales, économiques, industrielles, politiques? A cette époque, on écoutait les jeunes. Les étudiants étaient consultés, courtisés par les partis politiques: c'était une période d'effervescence et d'éclatement.

Aujourd'hui dans certaines polyvalentes, c'est le dépaysement total, l'anonymat de la foule, la désorganisation. La polyvalente fait souvent songer à un immense centre commercial où s'attroupent des milliers de jeunes, fichés, numérotés. Plusieurs affirment fortement et ouvertement que des bâtiments ont été érigés, des méthodes pédagogiques expérimentées. Quant au reste, c'est le vide, l'absence d'idéaux collectifs, l'absence de défis, l'absence de fierté...

2.1.6 **Un sixième constat: L'ÉCOLE,PRODUIT DE CONSOMMATION**[8]

L'école n'est pas toujours un milieu stimulant. Trop souvent on oublie qu'elle existe pour jeunes. Avec la Révolution tranquille, l'école québécoise a connu des transformations profondes.

Selon l'étude de Lamontagne[9], il y aurait eu plus de remaniements en vingt-cinq ans dans notre système d'enseignement que pendant les trois cents dernières années dans le système scolaire français.

---

8 Ibid, p. 99-100.

9 Extrait du cadre de référence sur les pratiques en maison des jeunes, p. 10. LAMONTAGNE, Y. GARCEAU, DURAND Y. et al. La jeunesse Québécoise et le phénomène des sans-abri, Québec Sciences, 1987, p. 78.

Pour refaire son image, l'école est revenue à l'apprentissage, ce qui n'est pas sans avoir des conséquences importantes sur la qualité de vie des jeunes. L'apprentissage de la vie démocratique et du pouvoir dans les organisations étudiantes est pratiquement disparu, pour être remplacé par l'apprentissage et bien petits comités de consultation.

L'organisation de son temps de loisir dans l'école n'est plus qu'un souvenir: le loisir à la carte a fait, là aussi, son apparition. Les jeunes consomment des activités sans en être les maîtres d'oeuvre, et retournent consommer des connaissances. L'école n'est donc plus un milieu de préparation complet, puisqu'elle laisse de grands trous dans la formation des jeunes.

Là aussi les contacts significatifs sur une base volontaire, avec des adultes, se sont raréfiés. Le nombre trop élevé de jeunes dans les classes, et la moyenne d'âge du personnel de l'école qui a beaucoup augmenté avec le temps, n'ont rien pour améliorer la situation.

La spécialisation des tâches a fait en sorte que chaque situation trouve son spécialiste, dans l'optique bien sûr, de la question des jeunes et de leur retour au plus vite dans le p'tit train-train de la vie quotidienne.

Alors que la contestation était le symbole, il n'y a pas si longtemps, de l'exercice de son droit de voir les choses à sa façon, elle

a aujourd'hui cédé la place à un conformisme favorisé par les besoins de sécurité et de tranquillité des adultes qui travaillent à l'école.

Malgré la bonne volonté de certains invervenants, malgré les ressources qui sont à leur disposition, l'école ne parvient plus à créer une dynamique sociale intéressante.

Le système scolaire prépare mal au marché du travail. Il favorise aussi et, de plus en plus, des attitudes de consommation face aux connaissances qu'il dispense, ce qui incite les jeunes à ne plus se sentir responsables de leur propre formation.

L'école est dirigée en fonction d'une vision technocratique de l'apprentissage. Cela entraîne une normalisation incessante, la mise en place régulière de nouveaux programmes. On en arrive ainsi à perdre de vue les objectifs, les lignes directrices qui doivent présider à la mission d'instruire, d'éduquer.10

Enfin, l'école occupationnelle et consultative a remplacé la vie étudiante et l'apprentissage de la vie démocratique, ce qui est une perte dont nous pouvons déjà ressentir les conséquences. Beaucoup de jeunes ne voient même plus l'intérêt de s'impliquer dans la vie de leur école, tant il est vrai que la tradition de prise en charge du milieu par

---

10 Ibid, p. 11

a aujourd'hui cédé la place à un conformisme favorisé par les besoins de sécurité et de tranquillité des adultes qui travaillent à l'école.

Malgré la bonne volonté de certains invervenants, malgré les ressources qui sont à leur disposition, l'école ne parvient plus à créer une dynamique sociale intéressante.

Le système scolaire prépare mal au marché du travail. Il favorise aussi et, de plus en plus, des attitudes de consommation face aux connaissances qu'il dispense, ce qui incite les jeunes à ne plus se sentir responsables de leur propre formation.

L'école est dirigée en fonction d'une vision technocratique de l'apprentissage. Cela entraîne une normalisation incessante, la mise en place régulière de nouveaux programmes. On en arrive ainsi à perdre de vue les objectifs, les lignes directrices qui doivent présider à la mission d'instruire, d'éduquer.[10]

Enfin, l'école occupationnelle et consultative a remplacé la vie étudiante et l'apprentissage de la vie démocratique, ce qui est une perte dont nous pouvons déjà ressentir les conséquences. Beaucoup de jeunes ne voient même plus l'intérêt de s'impliquer dans la vie de leur école, tant il est vrai que la tradition de prise en charge du milieu par

---

[10] Ibid, p. 11

les jeunes est disparue. Cela laisse songeur quant à la place que ces futurs citoyens pourront et voudront prendre dans notre société!

Enfin pour ce qui a trait à la transmission des valeurs minimales sur lesquelles notre société doit compter pour s'épanouir, il semble qu'il reste encore beaucoup de chemin à parcourir et que l'école, comme la famille, devra amplifier son travail en ce sens. **L'école démissionne trop souvent**...

2.1.7 **Un septième constat: LES CONDITIONS DE LA VIE DE FAMILLE ET DES JEUNES**[11]

Notre société a connu des transformations structurelles importantes au cours des trente dernières années. La famille, qui constituait la principale source d'éducation de la **relève**, s'est modifiée dans sa forme au point de bien souvent ne plus pouvoir remplir cette fonction. Elle est devenue pour les adolescents un facteur d'isolement.

Il faut ajouter à cela les difficultés que la dégradation de l'économie a causées. Entre 1980 et 1984, il y a eu une augmentation de 25% du nombre de familles à faible revenu au Canada. Au Québec, pour la même période, l'indice de pauvreté des familles ayant plus de trois enfants de moins de seize ans a fait un bond de 43%.

---

11 Ibid, p. 7

D'autres indices tout aussi significatifs, nous permettent de constater que les familles connaissent d'autres sortes de difficultés. Ainsi au Québec, il y aurait 256 000 femmes victimes de violence conjugale. De plus le taux d'alcoolisme au Canada, entre 1952 et 1979, a grimpé de 153%. Enfin pour prendre la relève des familles qui ne peuvent plus assurer le bien-être de leurs enfants, l'État fait appel à 11 000 familles d'accueil et en 1984, 23 355 enfants ou adolescents ont été placés en institutions.[12] Il faut aussi tenir compte, au chapitre des transformations, de la disparition presque totale de la présence et de l'influence de ce que l'on appelle "la famille élargie" (les oncles, les tantes, les grands-parents, etc) en tant que facteur de cohésion sociale.

Les conséquences visibles de ces modifications sur les jeunes sont multiples. D'abord, on peut parler de leur isolement à l'intérieur même des cellules familiales. Les jeunes ont moins de contacts avec des adultes en général, et avec leurs parents en particulier. Même dans les familles que l'on peut considérer comme traditionnelles, la diminution du nombre d'enfants et la modification du rôle et de la place de la femme adulte dans notre société, conjuguées à la difficulté des hommes d'assumer de nouveaux rôles et comportements, ont sur les jeunes, des effets multiples qu'il nous faut reconnaître. La disponibilité des parents s'est donc modifiée avec le temps; elle est souvent établie en fonction d'un horaire serré, ce qui ne contribue pas

---

12 Ibid, p. 8

nécessairement à l'amélioration de la qualité des liens entre les parents et les jeunes.

Nous sommes donc forcés d'admettre que dans leur famille, les jeunes ont moins de relations stables avec des adultes disponibles qui pourraient leur servir de modèle dans leur recherche d'autonomie.

CONCLUSION

A la lecture de ce qui précède, nous prenons conscience d'un phénomène complexe auquel les jeunes d'aujourd'hui sont confrontés, et nous constatons que les mutations profondes qui touchent la société québécoise les amènent à chercher une nouvelle forme d'identification. C'est pour toutes ces raisons qu'il faut **sortir des sentiers battus**, **courir des risques**, **savoir inventer**.

La proposition d'une nouvelle approche en ce sens par la commission scolaire La Vallière se veut très réaliste. En effet, cette dernière est consciente du défi à relever mais elle croit qu'il faut aller dans cette direction. Les expériences vécues un peu partout dans la province, au niveau des jeunes dans cette situation l'intéressent au plus haut point. C'est pour cela qu'elle veut faire un pas de plus dans cette nouvelle voie où l'ensemble des différents intervenants se consulte davantage afin de répondre aux besoins et aux attentes des jeunes qui ne cessent d'interpeller...

2.2 LE TAUX D'ABANDON A LA COMMISSION SCOLAIRE LA VALLIERE

Il est important, à ce stade de l'étude, de bien connaître la situation existante en ce qui concerne l'abandon scolaire par les jeunes de la commission scolaire La Vallière. En effet considérant les décisions et orientations à venir à cet égard, une analyse du phénomène du décrochage scolaire d'impose.

Un sondage téléphonique effectué les 20 et 21 février 1989, portant sur les abandons scolaires par les jeunes du niveau secondaire de l'automne 1986 à décembre 1988, démontre que **90 jeunes** sont touchés par ce phénomène. Il faut également considérer que depuis décembre 1980, d'autres élèves décrocheurs se seront ajoutés à ceux recensés.

De ce nombre, **70 jeunes** ont **répondu** aux questions du sondage (à l'occasion, les parents ont suppléé en l'absence du jeune). Nous n'avons pas été en mesure de rejoindre 12 jeunes et 8 ne nous ont pas répondu. Un taux de réponse de **77%** nous apparait concluant puisque très représentatif.

Les objectifs poursuivis lors de ce sondage visaient à connaître le cheminement des jeunes qui ont quitté le milieu scolaire depuis l'automne 1986 , afin d'évaluer leur retour possible dans le cadre du nouveau projet du centre d'insertion sociale et professionnelle pour les jeunes de 16 à 18 ans.

De plus, par la même occasion nous voulions connaître le pourcentage des jeunes qui ont terminé leur 5e secondaire, et les acquis pour l'ensemble à ce jour.

Cette enquête a permis de réaliser quatre grands objectifs touchant la réalité vécue de ces jeunes.

1. Connaître les raisons du retrait des jeunes de leur milieu scolaire.
2. Évaluer les acquis des jeunes à ce jour.
3. Connaître leur situation présente, c'est-à-dire ce qu'ils font? (Études, travail, chômage, etc)
4. Faire connaître à ces jeunes le nouveau projet qui s'offre à eux à l'automne 1989.

Voici les résultats de ce sondage:

POUR L'ANNÉE	86-87	87-88	88-89 (déc. 88)
Nombre d'abandons:	40	38	12
Age des répondents:	15/21	14/19	15/19
Sexe - féminin:	14	14	4
- masculin:	26	24	8
Nombre d'étudiants qui ont répondu au sondage:	28	31	11
Acquis d'un 5e secondaire :	8	4	0
Acquis d'un 4e secondaire :	3	5	1
Acquis d'un 1er - 2e - 3e secondaire :	17	22	10
Les jeunes qui sont retournés à la polyvalente l'année suivante:	3	6	-
Les jeunes qui ont un emploi:	12	10	4
Les fonctions qu'ils exercent:			
-à l'extérieur de la région:	2	2	0
-travail dans une maison privée:	1	4	1
-restauration (serveuse):	4	4	1
-aide-cuisinier:	1	0	1
-garage (aide):	0	1	0
-pour un entrepreneur:	0	1	0
-à la ferme:	0	1	1
-opérateur machinerie lourde:	1	0	0
-jeune promoteur:	1	0	0
-esthéticienne:	1	0	0
-caissière:	1	0	0
Les jeunes au chômage:	5	4	4
Les jeunes qui ont pris une orientation vers l'armée:	1	2	2
Les jeunes qui ont opté pour une formation professionnnelle:	1	2	0
Les jeunes qui ont poursuivi leurs études au collégial:	2	2	0
Les jeunes qui sont présentement à terminer leur 5e secondaire à l'Éducation des adultes:	4	4	1
Cours par correspondance	0	1	1
Les jeunes qui sont intéressés à une structure adaptée afin de leur permettre de finaliser leur 5e secondaire (St-Félicien):	6	5	3
Les jeunes intéressés par le projet du centre d'insertion sociale et professionnelle:	1	6	5
Présentement en 4e secondaire à la polyvalente	0	0	1

A la lecture de ces résultats, nous pouvons conclure à la **nécessité** pour la commission scolaire La Vallière, d'**amorcer une profonde réflexion** sur l'avenir de ces jeunes.

Des 70 répondants:

- 12 jeunes possèdent un niveau de 5e secondaire;
- 9 un niveau de 4e secondaire;
- 49 un niveau de 1e, 2e et 3e secondaire.

Un fait important à souligner est que, **32 jeunes** dont l'âge se situait entre 12 et 15 ans, ont **abandonné** leur milieu scolaire.

Les principales raisons exprimées pour leur retrait du milieu scolaire s'apparentent à la grande problématique du décrochage exprimée dans la partie précédente.

2.3 OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'ÉTUDE

Devant ces faits, une commission scolaire ne peut rester inactive: il faut à tout prix trouver et évaluer des solutions afin de permettre à l'ensemble des jeunes touchés par cette problématique, de pouvoir s'épanouir au même titre que les autres.

Compte tenu de l'ampleur de la situation et de la nécessité d'agir rapidement, la présente étude portera sur la présentation d'un modèle de fonctionnement, d'une école où le jeune aura la chance de parfaire sa formation personnelle, sociale, scolaire en réalisant son intégration dans son milieu.

Afin de valider ces démarches, de garantir le succès d'un tel projet, et surtout de s'assurer de la qualité dans le suivi des actions à entreprendre, il est important d'élaborer un cadre conceptuel original orienté vers les différentes mécaniques reliées à la gestion de projet et de toutes ses composantes.

3

CADRE CONCEPTUEL

3.0 INTRODUCTION

Cette partie de l'étude constitue la référence de base sur laquelle s'appuie la démarche utilisée pour la réalisation concrète du projet.

Considérant que l'objectif visé est la mise en opération d'une nouvelle école ayant des caractéristiques distinctes de celles de l'école traditionnelle, l'approche utilisée en sera une de gestion de projet, dans ses dimensions, planification, organisation et contrôle.

Cette partie est considérée comme une étape de réflexion visant à jeter les bases du projet. Toutefois, considérant que ce type de projet à caractère social et n'ayant véritablement pas de littérature existante s'y rattachant, j'ai opté pour un modèle général de gestion de projet.

Ne pouvant nous référer aux fondements mêmes qu'est la définition de projet, nous pouvons la définir comme suit:

3.1 DÉFINITION

> «Un projet peut être considéré comme un ensemble relativement complexe d'activités et de tâches, toutes orientées vers un objectif précis et connu au départ; cet objectif correspond à la réalisation d'un produit, ce qui fait que son atteinte est objectivement vérifiable.»[13]

---

[13] Principes techniques de la Gestion de projet, volume 1, Les éditions Sigma Delta, L'intégration du changement.

3.2 LES CARACTÉRISTIQUES INTRINSÈQUES D'UN PROJET

Outre la complexité déjà signalée dans sa définition même, un projet présente des caractéristiques intrinsèques qui le différencient d'une opération courante. Parmi ces caractéristiques, on note la nouveauté, l'unicité et l'importance.

Le projet n'ayant, selon sa définition, jamais été réalisé dans le passé, les procédures, méthodes de travail et moyens techniques à mettre en oeuvre pour le réaliser et en atteindre l'objectif ne sont pas connus en détail au moment où se prend la décision d'entreprendre le projet; celui-ci constitue donc jusqu'à un certain point, une nouveauté, une innovation pour l'organisation qui l'entreprend.

> «Lorsque l'objectif sera atteint, lorsque le produit visé sera réalisé, le projet sera terminé; on ne le refera pas. Contrairement à une production courante, le projet est donc une activité **unique** et non pas répétitive.»*

3.3 LES CONTRAINTES EXTRINSÈQUES

Dans la plupart des projets, nous retrouvons des contraintes qui sont généralement d'origine extérieure au projet lui-même.

---

* Principes techniques de la Gestion de projet, volume 1, Les éditions Sigma Delta, L'intégration du changement.

Le projet est soumis à des contraintes de temps, des contraintes budgétaires ou financières et enfin à des contraintes de qualité ou de performance correspondant à la définition de l'objectif visé.

En ce qui concerne l'évaluation de ces contraintes en regard du projet de la Commission scolaire La Vallière, la période accordée à la mise en opération s'avère très acceptable, c'est-à-dire neuf mois pour la réflexion, la recherche et la consultation. Le temps consenti est très suffisant pour permettre l'atteinte des objectifs.

Pour ce qui est du coût du projet, ce facteur étant très bien défini à l'annonce du projet par le directeur général (le mandant). La marge de manoeuvre ainsi que les différents paramètres sont, pour leur part, facilement accessibles (exemple: formule de location d'un immeuble à un coût raisonnable, un mobilier déjà existant à rafraichir, une étude réaliste en ce qui concerne un minimum de personnes-ressources de qualité en rapport avec le nombre potentiel de jeunes pour une première année).

En regard avec la qualité ou la performance du projet, ce volet sera évalué avec justesse après quelques mois d'opération. Dans le processus d'élaboration du projet, l'accent a été mis sur la recherche de qualité dans l'ensemble des secteurs identifiés pour la concrétisation de ce domaine. Les différentes composantes s'y rattachant ont été tout au long du processus discutées, confrontées et évaluées par différents intervenants du domaine scolaire (professeurs, conseillers en orientation, travailleurs sociaux, psychologues, directeurs).

3.4 LA PHASE DE FAISABILITÉ

A la première étape du processus de gestion du projet, avant même que ne débute la phase de faisabilité, intervient le premier évènement-clé de ce processus, la sélection du projet: en regard de la commande du mandatant, le projet est déjà ciblé. Il reste à l'élaborer, l'étudier, l'analyser; il deviendra peut-être un projet à réaliser.

Au début de la phase de faisabilité, le projet sélectionné n'est souvent qu'une idée lancée par le promoteur ou quelqu'un d'autre et que le promoteur a fait sienne. A la fin de cette phase, le promoteur dispose généralement d'un document décrivant en détail le projet à réaliser. Cette description est formulée en termes de résultats escomptés: description de configuration, normes de conception, de réalisation et de performance, plans d'architecture ou d'ingénierie, etc. Ce document, le mandat («Terms of Reference», Word Statement» ou «Statement of Work») est suffisamment explicite pour servir de base à la conclusion d'une entente contractuelle avec le mandant. Le mandat identifie aussi clairement et précisément, les contraintes de temps, de qualité et de coût à l'intérieur desquelles le projet doit être réalisé.

Entre la sélection du projet et la préparation du mandat, le projet se définira progressivement à travers différentes études de faisabilité dont l'objectif ultime est de vérifier si le projet est réalisable techniquement, rentable financièrement ou économiquement ou si, en vertu d'autres critères, il vaut la peine d'être entrepris. Les conclusions de ces études plus ou moins élaborées selon la complexité du projet, son

envergure ou l'urgence de la réalisation serviront de justification à la décision, par le mandant, d'entreprendre la projet ou non.

En regard du mandat reçu par la Commission scolaire La Vallière, ces étapes qui précèdent ont été réalisées par le biais d'un échéancier (pages 101 à 104) des opérations progressives à l'aboutissement de la mise en opération. Chaque étape importante de l'étude de faisabilité a été respectée avec beaucoup de rigueur afin d'assurer la qualité dans l'amorce du projet afin d'en garantir le succès.

Si nous voulons poursuivre notre réflexion dans le cheminement théorique, la décision d'entreprendre le projet qui, avec l'octroi du mandat, constitue le point culminant de la phase de faisabilité, est en fait le deuxième événement-clé du processus de gestion et débouche sur la phase de planification.

Voici les différentes phases à respecter dans le processus de gestion de projet:

La phase de faisabilité dans le processus de gestion de projet[14]

Avant la phase de faisabilité:	Le premier évènement-clé du processus de gestion: la sélection du projet.
Au début de la phase de faisabilité:	Le projet est une idée, un concept à élaborer.
Durant la phase de faisabilité:	Analyses de faisabilités: technique, financière, économique et institutionnelle du projet; la définition du projet s'élabore.
A la fin de la phase de faisabilité:	Le deuxième évènement-clé du processus: la décision d'entreprendre (ou non) le projet et l'octroi du mandat.

3.5 LA PHASE DE PLANIFICATION

Une fois finie la phase de faisabilité et que la décision d'entreprendre le projet est acquise, il faut procéder à la phase de planification.

14 Ibid

Au début de la phase de planification, le projet est constitué d'un document, le mandat est remis: ce document décrit le projet à réaliser en termes de résultats escomptés et fixe les contraintes de temps, de coût et de qualité auxquelles est soumise la réalisation du projet. A la fin de la planification, le projet est constitué du plan d'exécution; ce plan est soumis au mandant pour approbation finale avant d'entreprendre la réalisation du projet.

Au cours de la phase de planification, le responsable, seul ou avec son équipe restreinte, prépare le plan d'exécution. Ce plan est composé d'un ensemble de documents; cet ensemble peut être plus ou moins important, suivant l'envergure du projet, sa complexité intrinsèque et l'importance des contacts (existants et prévus) entre le mandant et le responsable du projet. Le plan d'exécution doit cependant toujours répondre clairement aux questions suivantes:

Quelles tâches doivent être exécutées pour réaliser le projet et obtenir les résultats escomptés?

- La planification **structurelle** est l'opération à mener pour répondre à la question;

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

Quelles personnes, quelles organisations seront responsables de l'exécution de ces tâches? Quelles seront leurs relations?

- Déterminer ces paramètres est l'objet de la planification **organisationnelle**;

Dans quel ordre les tâches doivent-elles être exécutées? Quand doivent avoir lieu les interventions des principaux collaborateurs?

- C'est l'objet de la planification **opérationnelle**;

Quels sont précisément **les coûts** directs du projet? Ses coûts indirects? Comment le budget fixé doit-il être réparti entre travaux et intervenants? Quels flux monétaires et mouvements de trésorerie la réalisation du projet met-elle en cause?

- C'est l'objet de la planification **financière**.

La planification doit être réalisée avec le plus grand soin, car elle constitue la **condition fondamentale de succès** dans la réalisation du projet.

Le projet, en principe, n'a jamais été réalisé comme tel: on ne dispose donc ni de modèle ni de prototype. Voici les différentes phases de planification dans le processus de gestion de projet:

La phase de planification dans le processus de gestion de projet[15]

A la fin de la phase de faisabilité, au début de la phase de planification:	Le projet est un mandat décrivant le produit visé en termes de résultats escomptés; le mandat indique aussi les contraintes de temps, de coût et de qualité.
Dans la phase de planification:	Le mandant identifie et définit en détail le travail à effectuer: la planification structurelle et opérationnelle, c'est-à-dire la séquence des opérations à réaliser; les intervenants et leurs responsabilités: planification organisationnelle, la répartition entre les tâches et les intervenants du budget fixé par le promoteur: planification financière.
A la fin de la phase de planification:	le projet est défini sous forme de plans d'exécution décrivant les lots de travail assortis de budgets et d'échéances et identifiant les responsables de leur exécution.
Une fois finie la planification:	le troisième événement-clé, marquant la fin de la phase de planification est la mise en route du projet ou Project Start-Up.

15 Ibid

Le troisième événement-clé du processus de gestion, qui marque la fin de la phase de planification et la transition vers la phase de réalisation est la mise en route du projet. (Project Start-Up)

3.6 LA PHASE DE LA RÉALISATION

Au début de la phase de réalisation, le budget est constitué de l'ensemble des documents qui composent le plan d'exécution. A la fin de la réalisation, le projet est devenu un produit: l'objectif fixé au départ est atteint (en principe) et on a respecté (dans la mesure du possible) les contraintes de temps, de qualité et de coût auxquelles le projet était soumis. Voici les différentes phases de réalisation dans le processus de gestion de projet:

La phase de réalisation dans le processus de gestion de projet[16]

A la fin de la phase de planification, au début de la phase de réalisation:	Le projet est défini sous forme de plans d'exécution décrivant les lots de travail assortis de budgets et d'échéances et identifiant les responsables de leur exécution.

16 Ibid

Au cours de la phase de réalisation:	Le chef de projet a assuré la direction de projet, coordonné les différents intervenants et contrôlé l'avancement, le coût et la qualité du projet pour assurer leur conformité avec le plan d'exécution; il a aussi géré les changements qui ont pu être demandés par le promoteur.
A la fin de la phase de réalisation:	Le projet est devenu dans la réalité le produit visé, que le mandat définissait en termes de résultats escomptés; l'échéance et le budget sont atteints ou dépassés.
Une fois finie la phase de réalisation:	Le quatrième événement-clé du processus de gestion: la clôture du projet.

Au cours de la réalisation, le responsable de projet choisi par le mandant aura dirigé les membres de son équipe et les autres collaborateurs, coordonné les divers intervenants et géré les interfaces du projet avec l'environnement. Il aura aussi, périodiquement, contrôlé la progression du projet, c'est-à-dire évalué sa progression par rapport au plan d'exécution et, en cas de divergence (qualité insuffisante, débordement des coûts, retard sur l'échéancier), pris les mesures de correction nécessaires. Il aura enfin apporté une attention particulière aux changements qui auraient pu être demandés par le promoteur ou d'autres intervenants.

Le quatrième et dernier événement-clé du processus, qui marque la fin de la phase de réalisation et la transition vers la phase d'évaluation a posteriori est la clôture du projet.

3.7 LA PHASE D'ÉVALUATION A POSTERIORI

Juste avant le début de la phase d'évaluation, le mandataire prépare son rapport de clôture de projet à l'intention du promoteur. Ce rapport doit comporter au minimum trois parties:

- une partie objective qui décrit clairement les réalisations accomplies: degré d'atteinte des objectifs, niveau de qualité, respect des échéances et des budgets;
- une partie explicative, nécessairement subjective, où le mandataire explique pourquoi, selon lui, certains objectifs de temps, de coût ou de qualité n'ont pu être atteints ou ont été dépassés;
- une troisième partie, pro-active, comprenant une série de recommandations visant à prévoir la répétition des problèmes rencontrés ou à faciliter la résolution de difficultés analogues dans l'avenir.

Le promoteur lui-même effectue l'évaluation a posteriori. S'inspirant partiellement du rapport de clôture de mandataire, cette évaluation se base sur une comparaison des objectifs et des résultats et tente d'en extraire des enseignements, des orientations, des principes ou méthodes qui, à l'avenir, pourraient faciliter le travail du promoteur et augmenter la fiabilité de ses décisions en ce qui a trait à la sélection du

projets, à l'analyse de la faisabilité, à la décision d'entreprendre, au choix du mandataire, à la participation, à la planification et au suivi de la phase de réalisation.

A la fin de cette phase, le rapport de l'évaluation a posteriori constitue en quelque sorte pour le promoteur un jugement sur sa décision d'entreprendre le projet ou sur son choix de mandataire. Les conclusions et recommandations de ce rapport lui permettront de réduire ses risques dans l'entreprise d'autres projets comparables. Le promoteur disposera, en particulier, de données sur les coûts qui rendront plus réalistes les études de faisabilité financière ou économique à entreprendre ultérieurement.

Voici les différentes phases d'évaluation a posteriori dans le processus de gestion de projet:

La phase d'évaluation a posteriori dans le processus de gestion de projet[17]

A la fin de la phase de réalisation, au début de l'évaluation a posteriori:	Le projet est devenu le produit que le mandat définissait en termes de résultats escomptés; l'échéance et le budget sont atteints ou dépassés.
Au cours de l'évaluation a posteriori:	S'inspirant du rapport de clôture du mandataire, le promoteur compare le temps requis, le coût réel et la qualité du produit avec les trois objectifs fixés au départ; il tire des divergences observées des leçons utiles pour la meilleure entreprise de projets dans l'avenir.

3.8 LES ÉVÉNEMENTS-CLÉS DU PROCESSUS DE GESTION

A cause de leur importance dans le processus de gestion, il est bon de se rappeler ici les principaux évènements-clés qui en constituent les charnières. Ces évènements-clés marquent le début du processus de gestion de projet et la transition entre ses différentes phases. Il s'agit d'évènements importants; leur nature et leur rôle dans le processus de gestion sont peu documentés comme tel dans la littérature.

17 Ibid

Le lancement d'une idée et la sélection du projet

Le lancement d'une idée marque le tout début du projet et, en termes de processus de gestion, cet évènement-clé précède la phase de faisabilité et en marque le début. C'est en principe le promoteur qui choisit, parmi un nombre plus ou moins grand de possibilités, l'idée qui sera élaborée; le promoteur peut aussi faire sienne une idée de projet lancée par quelqu'un d'autre.

La décision d'entreprendre et l'octroi du mandat

Cet évènement-clé marque le transfert du projet du promoteur au mandataire, ainsi que la fin de la phase de faisabilité et le début de la phase de planification. C'est le promoteur qui prend la décision d'entreprendre, en principe sur la base des résultats des études de faisabilité qu'il a réalisées ou fait réaliser dans la première phase du processus de gestion de projet.

La mise en route du projet ou Project Start-Up

Cet évènement-clé marque la fin de la planification. Des quatre évènements-clés, c'est peut-être celui-ci qui est le mieux documenté; il consiste en une réunion de type revue technique, où tous les intervenants au projet sont informés des plans détaillés qui ont été préparés durant la phase de planification. En principe, chaque intervenant est au courant de la partie du plan d'exécution qui le concerne, pour avoir participé à son

élaboration. Mais la session de mise en route met tous les intervenants au courant de ce que les autres intervenants feront dans le projet.

La clôture du projet

La clôture du projet marque la fin de la phase de réalisation du projet. Cet événement-clé est important, même s'il est relativement peu documenté. En effet, à défaut de procédures de clôture adéquates, plusieurs projets s'étirent inutilement en longueur, ce qui peut entraîner, pour leur mandataire et promoteur, des débordements de coûts importants. Voici les quatre événements-clés et leur place dans le processus de gestion d'un projet:

Les quatre événements-clés du processus de gestion de projet[18]

Le lancement d'une idée et la sélection du projet par le promoteur marquent le début du processus de gestion.

La décision d'entreprendre et l'octroi du mandat par le promoteur marquent la fin de la phase de faisabilité et le début de la phase de planification.

La mise en route du projet (Project Start-Up) organisée par le mandataire marque la fin de la phase de planification et le début de la phase de réalisation.

La clôture du projet par le mandataire marque la fin de la phase de réalisation et le début de la phase d'évaluation a posteriori.

---

[18] Ibid

3.9 CONCLUSION GÉNÉRALE DU CADRE THÉORIQUE

Cette partie se révèle riche sur le plan théorique, n'ayant pas de références propres à une approche de gestion de projet de type social. Cette dernière s'apparente à merveille en regard des phases importantes dans la concrétisation du projet de la Commission scolaire La Vallière.

Cette démarche théorique m'a permis de structurer ma pensée en fonction des points de repères, des étapes importantes en regard du fondement même de ce projet.

Considérant cette partie comme préalable à la poursuite de l'étude, de la théorie nous passerons à la pratique, c'est-à-dire que les pages qui vont suivre offriront au lecteur toute la démarche concrète du modèle organisationnel proposé à la Commission scolaire La Vallière en vue de l'implantation de cette nouvelle école.

4

FAISABILITÉ

4.1 FAISABILITÉ TECHNIQUE

4.1.1 PRÉSENTATION DU NOUVEAU CENTRE

4.1.1.1 Introduction

La conclusion du cadre conceptuel de cette proposition de projet nous conduit à une présentaiton concrète de la structure organisationnelle du nouveau centre d'insertion sociale et professionnelle de la commission scolaire La Vallière.

Dans ce contexte, en plus de retrouver la mission du nouveau centre, une finalité à ce dernier, nous en dégageons la philosophie, les valeurs et les principes qui orientent l'action déployée pour créer un équilibre dans le développement de ce nouveau projet.

4.1.1.2 La philosophie

La philosophie d'action d'une organisation constitue un guide qui indique la route à suivre pour éviter les écueuils. Il nous apparait important ici de bien établir les **principes**, les **valeurs** et **attitudes**, qui vont inspirer toutes nos interventions dans l'élaboration de ce dossier.

Ce projet original, de créer un centre à l'extérieur des institutions scolaires formelles, veut répondre aux **attentes** et aux **besoins des jeunes en difficulté d'apprentissage et d'adaptation scolaire**.

La philosophie de base sera orientée vers la création:

- D'un milieu de vie où le jeune aura la chance de faire le point sur son évolution jusqu'à ce jour;
- D'un milieu où l'étudiant pourra profiter d'un environnement adapté à ses besoins, favorisant la poursuite de sa formation sociale, académique et les apprentissages reliés à sa formation professionnelle, il sera en effet en contact régulier avec le monde des adultes et de professionnels qui le guideront dans cette démarche (stage en milieu de travail);
- D'un milieu ouvert à la discussion, la responsabilisation, l'implication et à l'épanouissement;
- D'un milieu où il pourra expérimenter le respect des différences et des relations interpersonnelles positives;
- D'un milieu où existera le droit à l'erreur et où l'action éducative sera fortement axée sur le renforcement positif;
- D'un milieu humain, compréhensif, créatif, où le dépassement personnel sera valorisé;
- D'un milieu d'encouragement, de support, d'attention, où le jeune à la fin de sa formation générale aura eu la chance de développer des attitudes de «**gagnant**».

La philosophie du nouveau centre d'insertion sociale et professionnelle de la commission scolaire La Vallière repose sur une volonté ferme soit: **«celle de développer un milieu de vie axé sur le mieux-être du jeune et lui permettre un épanouissement intégral de sa personne. Pour cela, il doit pouvoir compter sur une équipe**

multidisciplinaire impliquée et désireuse d'accompagner le jeune dans la poursuite de son développement».

4.1.1.3 La mission et les objectifs

«L'efficacité d'un plan se mesure à sa contribution à la mission et aux objectifs par rapport aux coûts et aux conséquences incompatibles qu'ont entraînés son élaboration et sa mise en oeuvre.»[19]

Comme nous l'avons mentionné précédemment (référence cadre conceptuel), la mission constitue la base de toute organisation. Elle explique et nuance la raison d'être de cette dernière. Il est inconcevable de créer une organisation véritable sans cet élément. Dans le présent projet, la mission proposée est le reflet des orientations qui agiront comme supports dans la réalisation du plan d'ensemble.

Mission

Le centre d'insertion sociale et professionnelle de la commission scolaire La Vallière a pour mission première de créer, sur une base volontaire avec les jeunes en difficulté d'adaptation et d'apprentissage scolaire, un milieu de vie où le jeune aura comme défi personnel la poursuite de sa formation académique, sociale et professionnelle axée vers le développement maximal de sa personnalité, dans un but ultime d'être un citoyen autonome et responsable.

---

19 KOONTZ et C. O'DONNEL, Management: principes et méthodes de gestion, p. 63.

Objectifs

- Amener le jeune à se donner des objectifs personnels et à développer des stratégies pour les atteindre.
- Se donner une formation polyvalente.
- Poursuivre sa formation académique de base.
- Développer sa personnalité, son sens critique, une qualité dans son langage, sa tenue et ses relations avec autrui.
- Développer le goût de l'effort, de l'action, de l'implication dans ses projets personnels et dans la société.
- Etre responsable et autonome.
- Prendre conscience du rôle qu'il a à remplir au sein de la communauté et de la société en général.
- Développer des attitudes de gagnant.

4.1.2 LES ORIENTATIONS SCOLAIRES, LA FORMATION PERSONNELLE ET SOCIALE

4.1.2.1 Introduction

Ces éléments que nous traiterons ici constituent selon nous la colonne vertébrale de notre projet. Dans se contexte, les orientations scolaires, la formation personnelle et sociale et la préparation au marché du travail sont les pivots autour desquels s'articulera la progression des différents apprentissages et acquis du jeune.

Le défi qui se présente est de taille. La nature de l'approche privilégié et le contexte physique particulier que nous avons choisi comporte beaucoup d'éléments inconnus autant pour le jeune que pour les personnes-ressources impliquées. Il nous faut donc créer une dynamique qui tiendra compte de ces facteurs. De plus, nous sommes conscients de l'importance d'utiliser des approches et des techniques nouvelles afin de susciter dès l'amorce du projet, une implantation spontanée et soutenue de la part du jeune.

Le projet se veut avant-gardiste dans les méthodes d'enseignements, utilisés des simulations versus les apprentissages concrets de la vie qui seront au programme. La dimension de l'alternance école/travail sera sa principale force à la condition d'être orientée vers les besoins et les capacités du jeune.

La dimension humaine, les contacts personnels, l'écoute, la création des liens, l'ouverture à la réalisation des projets personnels, la confiance et le respect sont la base pour assurer le succès d'un tel projet.

De plus, des différentes approches proposées par le ministère de l'Éducation du Québec ainsi que d'autres ouvrages comme Glasser: «Théorie par le réel» et Lucien Auger: «Approches Émotivo-rationnelles», seront des atouts forts intéressants et surtout stimulants dans l'atteinte de nos objectifs.

4.1.2.2 **Orientation scolaire**

* Approche globale

Conçu dans une optique d'innovation, le projet se veut d'une grande souplesse dans ses approches. Lorsqu'on parle de programmes adaptés, d'activités stimulantes, d'apprentissages signifiants, il faut être conscient de l'ampleur du défi. Il faut considérer, dans un premier temps, la diversité des cheminements et acquis des jeunes et de leur vécu personnel en ce qui concerne le monde scolaire. Il faut de plus, avant d'amorcer tout apprentissage, leur redonner la motivation de poursuivre leur formation et susciter chez eux la persévérance dans leur engagement.

Il n'apparaît pas approprié de leur proposer le type de grille horaire de l'école traditionnelle, non plus que son contexte social. Il faut s'efforcer de mettre sur pied une programmation adaptée à chacun et

cela, dans un milieu où la qualité du contact humain devient un facteur d'intégration et du développement du sentiment d'appartenance.

La première étape proposée consiste à **consacrer des énergies** au développement d'une meilleure connaissance de soi, afin de **reconstruire chez le jeune une image positive** de sa personne, de l'amener à **réfléchir sur ses objectifs** de vie, et à mieux se situer par rapport à la société.

La deuxième étape portera sur l'**intégration du programme proposé** c'est-à-dire l'apprentissage scolaire, la formation personnelle et sociale et la **préparation au marché du travail**.

Cette étape veux se situer dans un contexte d'éclatement par rapport à l'approche traditionnelle et adapter le plus possible à la réalité du jeune. Pour réaliser des actions concrètes et signifiantes, il faut considérer les acquis individuels de chacun afin de mieux répondre à ses besoins. C'est ce qu'on entend ici par enseignement personnalisé.

Le groupe dans son ensemble est hétérogène et les acquis sont multiples. Ainsi treize jeunes avaient, au moment de quitter l'école, un cheminement régulier de 2e secondaire. Nous proposons donc de réunir tous ces jeunes et de leur offrir une programmation mixte c'est-à-dire faite en partie de scolarisation et en partie d'activités d'insertion sociale. Nous pouvons ajouter à ce groupe d'autres jeunes dont les acquis s'apparentent à ceux du noyau initial.

Le deuxième groupe sera composé des jeunes issus des cheminements particuliers de niveau, 2e, 3e et 4e secondaire. Le programme qui leur sera proposé ira dans le sens d'une approche d'insertion sociale et professionnelle.

Les aménagements proposés offriront donc aux jeunes des alternatives plus stimulantes et plus intéressantes. Nous croyons qu'une formule ainsi adaptée aux besoins des jeunes permettra de mieux évaluer leur acquis et leur l'évolution personnelle. Pour être conséquent avec la philosophie initiale **qui est axée sur une pédagogie répondant aux besoins du jeune**, il est primordial de bien structurer les différentes approches.

Ce nouveau modèle d'école préconisée offrira aux jeunes la disponibilité d'une banque d'activités les plus nombreuses et variées possibles. L'élève sera incité à exploiter au maximum ce répertoire d'activités de type scolaire, social ou autres dans la réussite de sa formation sur tous les plans

On peut constater dans cette approche la présence d'une volonté ferme de développer une **pédagogie personnalisée et adaptée**. La portée très large de cette pédagogie rend plus complexe la présentation d'un cadre précis de référence. En effet, pour certains il s'agit davantage d'un cheminement régulier de scolarisation adaptée et pour d'autres, d'une démarche de réinsertion sociale.

Le deuxième groupe sera composé des jeunes issus des cheminements particuliers de niveau, 2e, 3e et 4e secondaire. Le programme qui leur sera proposé ira dans le sens d'une approche d'insertion sociale et professionnelle.

Les aménagements proposés offriront donc aux jeunes des alternatives plus stimulantes et plus intéressantes. Nous croyons qu'une formule ainsi adaptée aux besoins des jeunes permettra de mieux évaluer leur acquis et leur l'évolution personnelle. Pour être conséquent avec la philosophie initiale **qui est axée sur une pédagogie répondant aux besoins du jeune**, il est primordial de bien structurer les différentes approches.

Ce nouveau modèle d'école préconisée offrira aux jeunes la disponibilité d'une banque d'activités les plus nombreuses et variées possibles. L'élève sera incité à exploiter au maximum ce répertoire d'activités de type scolaire, social ou autres dans la réussite de sa formation sur tous les plans

On peut constater dans cette approche la présence d'une volonté ferme de développer une **pédagogie personnalisée et adaptée**. La portée très large de cette pédagogie rend plus complexe la présentation d'un cadre précis de référence. En effet, pour certains il s'agit davantage d'un cheminement régulier de scolarisation adaptée et pour d'autres, d'une démarche de réinsertion sociale.

* Approche pédagogique

Pour la première année d'opération, l'approche privilégiée sera inspirée de celle du ministère de l'Éducation en ce qui a trait aux cheminements particuliers de formation, en vue de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes de 16 à 18 ans.

On retrouve à l'intérieur de cette démarche, le cadre, les balises assurant une amorce de projet de qualité. De plus, pour enrichir cette approche, des éléments complémentaires seront expérimentés, dans le but d'alimenter une dynamique constante à l'intérieur du processus d'apprentissage.

L'atteinte des objectifs visés par l'offre de services aux jeunes en C.P.F. (Cheminement particulier de formation) de 16 à 18 ans dépasse l'application stricte des programmes officiels d'études et des modèles d'organisation de l'enseignement. Elle repose surtout sur le lien fonctionnel et dynamique de différents éléments qui définissent l'approche pédagogique c'est-à-dire:

- la démarche d'apprentissage et la démarche pédagogique;
- la planification pédagogique et le traitement des contenus d'apprentissage;
- l'adaptation de l'enseignement.

* Démarche d'apprentissage[20] et démarche pédagogique

La conception de l'apprentissage que mettent en évidence les programmes d'études, se fonde sur les aptitudes du jeune et sa capacité de prendre en charge sa formation. Elle se traduit par la participation du jeune dans un processus de croissance et de changement dont il devient le premier artisan. Démarche à trois temps - **préparation** - **réalisation** - **intégration** - , elle rejoint «le jeune dans son vécu en lui proposant des situations d'apprentissage signifiantes qui lui permettront d'en relier les objectifs à sa propre expérience.»[21]

La démarche pédagogique exige donc un traitement des contenus d'apprentissage qui tiennent compte des caractéristiques et des besoins des jeunes - bien plus s'ils sont en difficulté - tout en assurant le respect des programmes d'études officiels.

---

20 M.E.Q. L'apprentissage, l'enseignement et les nouveaux programmes (16-0000-08) Direction générale du Développement pédagogique, Direction de la formation générale, Québec, 1984, p. 46.

21 M.E.Q. L'adaptation de l'enseignement (16-0000-06) Direction générale des programmes, Direction de la formation générale, Service de l'adaptation scolaire, Québec, 1985, p. 3.

* Planification pédagogique et adaptation de l'enseignement[22]

L'adaptation de l'enseignement est le moyen d'y parvenir. Elle est le résultat d'une planification ouverte et globale de l'enseignement qui, outre les précision sur:

* la répartition du contenu et des objectifs d'apprentissage,
* l'organisation des éléments de la mise en situation, et
* les dispositions relatives à l'évaluation formative

permet d'arrêter la démarche pédagogique et l'organisation qui lui est reliée.

Ainsi, de l'analyse des programmes d'études en vue de trouver diverses façons de traiter les éléments facultatifs jusqu'à la mise en placé d'un système de reconnaissance des acquis, l'accent est mis sur **le jeune qui oriente l'enseignement**. Cette démarche comprend la mise au point de situations d'apprentissage adaptées et l'organisation pédagogique qui favorisent, entre autres, la concertation des agents d'éducation.

---

22 M.E.Q. Les cheminements particuliers de formation. Guide d'organisation et de planification pédagogiques, (16-0000-18), Direction de l'adaptation scolaire et des services complémentaires, Québec, 1988, 324 p.

Le tableau (annexe, pages 103-104), extrait du document L'adaptation de l'enseignement[23] , met en relation les composantes de la planification, les points d'entrée de l'adaptation de l'enseignement et les documents de référence.

* Définition de la démarche pédagogique

La démarche pédagogique est l'activité de l'enseignant qui guide l'élève dans sa démarche d'apprentissage. Elle se définit comme étant l'organisation dynamique des interventions de l'enseignant afin de favoriser la relation d'apprentissage entre l'élève et l'objet d'études[24]. Comment engager le jeune dans sa démarche d'apprentissage tout en respectant son autonomie et sa personnalité? C'est en établissant un climat de sécurité psychologique et de liberté que l'enseignant crée les conditions favorables au déroulement de cette démarche. Pour y parvenir, il doit faire appel à ses connaissances psychologiques et disciplinaires, à ses qualités de pédagogue et aux ressources du milieu, exploitant des situations vraiment significatives en fonction des besoins du jeune[25].

---

23 M.E.Q. L'adaptation de l'enseignement (16-0000-06), Direction générale des programmes, Direction de la formation générale, Service de l'adaptation scolaire, Québec 1985, p. 43

24 Québec, Ministère de l'Éducation, Direction générale du développement pédagogique, L'apprentissage, l'enseignement et les nouveaux programmes d'études, 1984, p. 9.

25 Ibid, p. 9 et 10.

* Définition de la situation d'apprentissage

> «La situation d'apprentissage se veut le cadre dans lequel est placé un élève pour réaliser des apprentissages. C'est donc elle qui doit contenir tous les éléments formant l'environnement de l'élève au moment où l'enseignant le soumet à un processus de changement.»[26]

Lors de la planification de la situation d'apprentissage, la personne-ressource doit penser à son groupe-classe puisque:

> «La connaissance de l'élève implique que l'on se préoccupe de son fonctionnement en regard des apprentissages, non seulement par le bilan de ses acquisitions par rapport aux programmes, mais aussi par son rythme et son style d'apprentissage, ses habiletés particulières et ses principales difficultés.»[27]

* Type de situations d'apprentissage à privilégier

Pour le lancement de cette nouvelle approche et après avoir évalué l'ensemble des types de situations d'apprentissage, l'**approche par projet** semble la plus accessible parce que la plus concrète pour le jeune. Elle permet en outre, de faire appel à une plus grande créativité de sa part.

Toutefois, une approche par projet doit répondre à certaines conditions. Il faut d'abord qu'il y ait une **tâche à réaliser** ou un **problème à résoudre**. La tâche ou le problème choisi doit apparaître pertinent à tous

---

26 Québec, Ministère de l'Education, Direction générale du développement pédagogique, Guide pédagogique, Primaire, Education physique, 1984, (16-2018-01), p. 33.

27 Québec, Ministère de l'Education, Direction générale du développement pédagogique, L'adaptation de l'enseignement, 1985, (16-0000-06), p. 1 et 7.

les jeunes et revêtir une importance essentielle par rapport à la formation en cours.

De plus, le projet se caractérise en tant qu'**oeuvre collective**: chacun prend part aux décisions dans le choix du **sujet**. Il faut donc que les propositions soient discutées par le groupe, ce qui entraîne une plus grande participation de chacun et une responsabilité accrue tout au long de la réalisation.

La personne-ressource doit faire porter l'intérêt autant sur le processus d'élaboration que sur les résultats obtenus. Cela implique que tout au long de l'accomplissement de la tâche, il est important d'évaluer ce qui a été réalisé par rapport à ce qui avait été projeté. L'analyse du processus permet d'**acquérir une méthode de travail**, en plus de s'assurer de la réussite de son projet.

Enfin, le travail sur projet doit être organisé et planifié.

- Au tout début, la personne-ressource présente le champ d'action à l'intérieur duquel le projet prendra forme, de même que les objectifs d'apprentissage. De plus, il lui incombe de préciser certaines normes quant à la durée du travail, les limites et les exigences fixées par rapport à l'évaluation.

- Pour le choix de la tâche ou du problème, les jeunes doivent faire les recherches nécessaires afin de prendre des décisions en connaissance de cause.

- Maintenant que le sujet est choisi, il s'agit de le formuler clairement puisque les étapes suivantes dépendront du degré de précision de la définition de la tâche.

- La tâche doit ensuite être répartie entre les personnes pour être exécutée dans un temps raisonnable. La planification du travail doit nécessairement tenir compte des possibilités et des moyens mis à la disposition des jeunes.

- Arrive enfin l'exécution, la phase la plus active et la plus longue du projet. Le travail individuel peut occuper beaucoup de temps, mais il faut mettre en commun le travail de tous et le comparer au plan prévu, puis procéder aux réajustements nécessaires. C'est ainsi que le groupe structure les relations affectives lors des échanges interpersonnels.

- L'évaluation est la phase finale et une forme de sanction du travail accompli. L'évaluation doit porter sur les trois niveaux du savoir en référence aux objectifs communiqués au tout début du projet. De plus, une discussion qui ne porte pas uniquement sur le produit, mais aussi sur le processus et les échanges vécus tout au long de la réalisation du projet, permet au jeune de consolider ses apprentissages.

4.1.2.3 **Orientation vers une programmation mixte**

Ce volet s'adresse aux jeunes issus du cheminement régulier de 2e secondaire et à certains dont les acquis s'apparentent à ces derniers.

La première étape consiste à vérifier le niveau des acquis de ces élèves; par la suite, il faut planifier avec chacun un échéancier de travail dont l'objectif sera la poursuite de leur scolarisation.

A cette dimension de scolarisation adaptée sera ajouté l'ensemble de la philosophie de l'école, c'est-à-dire la formation sociale, personnelle et professionnelle.

* Matériel didactique

Le matériel utilisé pour les fins de scolarisation sera celui du ministère de l'Éducation du Québec qui sera modifié et adapté selon les besoins du jeune

4.1.2.4 **Approche de la formation personnelle et sociale**

Dans la nouvelle orientation privilégiée l'accent est mis, dans une très large mesure, à sa formation personnelle et sociale. Tout en gardant en mémoire l'importance de poursuivre sa formation scolaire en utilisant au maximun ses capacités, la priorité sera accordée à la connaissance de soi et au développement de sa personnalité.

Pour réaliser cet objectif, il est primordial de consacrer dès l'ouverture de l'école en septembre 1989, toutes les énergies et le temps voulus pour créer des liens significatifs avec le jeune. Cette étape une fois réalisée, s'amorcera alors le travail au niveau de son développement.

* Les principales valeurs véhiculées

Dans la perception du développement personnel et social du jeune dont il a précédemment été question, nous avons identifié un certain nombre de valeurs qui nous sont apparues particulièrement significatives en regard des objectifs poursuivis:

Le respect de soi et des autres

Il faut amener le jeune à prendre conscience de ce qu'il est, de son importance, de la nécessité de communiquer de façon appropriè avec les autres et d'acquérir des attitudes et des comportements adaptés.

Autonomie

Une formation comportant des éléments de préparation à la vie active (ex : connaissances, habiletés et attitudes nécessaires à tout citoyen) contribue à rendre le jeune autonome, quels que soient sa fonction sociale et l'emploi qu'il occupera.

Sens des responsabilité

La connaissance de moyens diversifiés pour satisfaire des besoins fondamentaux contribue à rendre le jeune responsable face à son bien-être et à celui de la collectivité. Les situations d'apprentissage proposées

l'amèneront à prendre des responsabilités qui le conduiront vers une prise en charge personnelle.

Aptitude à communiquer

La prise de conscience du jeune face à ses responsabilités personnelles, professionnelles et sociales l'incitera à rechercher des moyens de maintenir une communication harmonieuse avec ses pairs.

Ouverture au sens critique

L'apprentissage d'une démarche le conduisant vers des choix rationels dans son rôle de consommateur l'amènera à remettre en question des valeurs et des comportements proposés par la société.

Sens démocratique

Une bonne connaissance des principes régissant une société démocratique, l'apprentissage de ses droits et devoirs de citoyen l'amèneront à participer activement à la vie en société.

Esprit d'équipe et capacité de travailler en équipe

Plusieurs activités d'apprentissage créeront l'occasion de rencontres et d'échanges qui favoriseront l'éclosion de la solidarité et du sentiment d'appartenance.

* La formule pédagogique

La pédagogie sera fondamentalement axée sur les besoins du jeune.

Le "teamteaching" sera l'une des formules employées par les personnes-ressources. Cette façon de procéder comporte plusieurs avantages. Elle permet un enseignement plus personnalisé parce qu'il y a toujours une personne-ressource de disponible pour répondre aux besoins du jeune.

La formule de contrat sera aussi utilisée pour favoriser l'implication du jeune dans sa démarche (ref: Glasser).

Les mêmes personnes-ressources seront en contact avec le même groupe pour toute la période des deux années de formation. L'avantage de cette formule est qu'elle permet de créer de meilleurs liens avec le jeune.

Chacun fera une planification hebdomadaire du travail à accomplir: un échéancier personnel

On utilisera un livre de bord où chaque élève inscrira ses acquis.

On procèdera à un suivi personnel général portant également sur d'autres dimensions que les matières scolaires.

On utilisera le bulletin mensuel dans la perspective de l'évaluation formative.

À cette dimension particulière qui amène autant la formation scolaire, sociale et professionnelle, les jeunes seront invités à la prise en charge de leur milieu de vie, Ainsi, il seront impliqués dans la programmation de la vie étudiante par le biais d'une coopérative. De plus, les activités parascolaires, les visites industrielles seront valorisées. Ces mises en situation concrètes permettront au jeune de développer son sens de l'organisation et d'acquérir une plus grande confiance en lui-même.

Conclusion

Les grandes lignes du projet sont maintenant tracées et les principales orientations arrêtées. Un fait demeure: l'élaboration, l'enrichissement et les compléments pour la pleine réalisation de cette démarche seront l'oeuvre de l'équipe des personnes-ressources qui relèvera ce défi.

Cette étape de planification et de préparation des activités du programme de l'année 1989-1990 se fera du 21 août au 9 septembre 1989 avec toute l'équipe des personnes-ressources (Référence, cadre conceptuel, gestion de projet).

Un seul objectif doit nous guider dans l'établissement des orientations scolaires et de la formation personnelle et sociale: celui de créer un **milieu éducatif complet** constituant une réponse aux besoins

d'un groupe spécifique souvent trop caractérisé par une longue expérience d'échecs scolaires, familiaux et sociaux, ainsi qu'une expérience peu satisfaisante du marché du travail.

4.2 FAISABILITÉ ÉCONOMIQUE

4.2.1 LE MILIEU SOCIO-ÉCONOMIQUE

4.2.1.1 Contexte social

* Caractéristiques des élèves

Les traits dominants des jeunes susceptibles d'emprunter cette nouvelle avenue en vue d'une intégration au marché du travail et de l'exercice d'une vie autonome et active sont basés sur les éléments suivants: retard scolaire important; échecs répétés; acquis de formation faibles; incapacité d'entreprendre ou de poursuivre les cours menant à un C.E.P. à un D.E.P. ou à un D.E.S. Ils ont souvent déjà inscrit à leur feuille de route trois ou quatre années d'études au niveau secondaire. Parfois issus d'un milieu familial en difficulté ou leur apportant peu de soutien, ils peuvent présenter des problèmes d'adaptation et manifester des comportements agressifs, une démotivation généralisée ou un taux d'absentéisme élevé.[28]

---

[28] M.E.Q., Cheminements particuliers de formation pour les jeunes de 16 ans et plus, Rapport présenté à la Direction générale des programmes, Québec, mai 1987, p. 3 à 10 et 29.

L'image négative qu'ils développent au fil des années les porte à se replier sur eux-mêmes ou à s'opposer ouvertement aux structures de l'école, voire à la société toute entière. Pour décrire ce phénomène, on dira: «On a tout essayé...», «ils sont incapables d'apprendre...» Pourtant, et cela de façon paradoxale, on admettra spontanément qu'ils s'intéressent aux activités concrètes et qu'ils apprécient les ateliers. Ces intérêts doivent être pris en compte dans la recherche de solutions réalistes.

Ces jeunes ont besoin d'être respectés pour ce qu'ils sont, mais ils gagnent à être encadrés dans leur démarche d'apprentissage par une définition claire des règles du jeu. Ils tireront en outre profit de situations d'apprentissage signifiantes dont ils peuvent prévoir le réinvestissement à brève échéance. Ces éléments doivent être à la base de l'intervention envisagée pour eux.

* Critères de sélection

Les critères de base pour l'intégration des jeunes sont les suivants:

1. L'école veut recevoir des jeunes qui s'engagent sur une **base volontaire** dans la voie de la formation professionnelle (deux volets).
2. L'école veut s'associer avec des jeunes dont le **milieu familial supporte et encourage l'orientation**.
3. L'école **vise, pour la première année** d'opération, à former des jeunes qui s'orientent à moyen terme vers le marché du travail et veulent recevoir une formation préparatoire à cet effet.

4. L'école peut accueillir des jeunes sous condition ou pour une période d'essai.
5. Dans la procédure de sélection, une forme d'entente claire (contrat), **lie les trois parties**: le jeune, sa famille et l'école. Cette entente prévoit des modalités de collaboration, d'évaluation, etc.

Pour la première année d'opération de l'école "Relance Action", le groupe sera ainsi composé:

1. Des jeunes qui terminent leur C.P.4 en juin 1989 (16 ans et plus)
2. Des jeunes qui sont présentement en C.P.3, dont l'âge correspond aux critères du ministère de l'Éducation du Québec et dont les chances sont nulles de réintégrer à court terme le cheminement régulier.
3. Certains jeunes qui sont présentement en C.P.2, dont l'âge correspond aux critères du ministère de l'Éducation du Québec et dont les chances de réintégrer le cheminement régulier sont très faibles.
4. EXCEPTIONNELLEMENT
   Les jeunes du cheminement régulier, 2e et 3e secondaire qui accusent un retard de deux années et plus, dont l'**âge est de 15 et 16 ans**, qui présentent actuellement des problèmes sérieux d'apprentissage et de motivation. Les dossiers de ces jeunes seront examinés avec beaucoup d'attention par la conseillère en orientation et par le psychologue de la Polyvalente des Quatre-Vents. Afin de s'assurer que l'avenue idéale qu'on leur offre est la plus appropriée.

Ces critères de sélection sont conformes à la réglementation du ministère de l'Éducation qui offre une marge de manoeuvre dans le but

d'assurer au jeune un mouvement possible vers une formation qui correspond davantage à ses capacités et à son besoin de se réaliser dans un cheminement qui lui est plus accessible.

* Profil-type

Ce jeune a seize ans au 30 septembre de l'année au cours de laquelle il entreprend son cheminement. Exceptionnellement, la gravité du retard et l'imminence d'un décrochage justifient qu'il puisse y être admis à quinze ans. Le jeune touché par ce nouveau projet est celui qui accuse généralement un retard scolaire de deux ans et plus en langue maternelle et en mathématiques. En plus il répond aux caractéristiques qui suivent.

1) Après avoir emprunté un cheminement particulier temporaire de 1er cycle il demeure incapable de réintégrer les cheminements standards de formation.

2) Orienté dès le début du secondaire dans un cheminement particulier continu, il a terminé sa formation en vue d'une insertion sociale et professionnelle à brève échéance.

3) En cheminement de formation ordinaire, il est confronté avec de nombreux échecs et un problème de motivation.

4. Après avoir abandonné le milieu scolaire, il demeure incapable pour le moment de réintégrer les cheminements standards de formation.

* Milieu

En ce qui a trait au concept de création de ce nouveau projet à l'extérieur de la polyvalente, la majorité des jeunes et des parents concernés ont exprimé qu'il s'agissait d'une orientation souhaitable.

Pour ce qui est des exigences se rapportant à cette nouvelle école en tant que telle, le Comité de référence et les membres de la commission scolaire La Vallière considèrent qu'un milieu constituant à la base un environnement de qualité, répondrait aux attentes de ces jeunes. Ont été également considérés comme essentiels les critères suivants:

-une infrastructure adéquate pour l'enseignement et le travail en ateliers;

-un système de transport rendant l'accès facile;

CONCLUSION

L'importance de bien définir les critères de sélection assure un équilibre et une qualité dans le cadre du projet. Cette étape a été respecté par les membres du Comité de référence afin d'assurer à ces jeunes un corridor répondant à leur besoin. Dans la prochaine partie, sera traité le volet de l'aménagement.

4.2.2 L'AMÉNAGEMENT

4.2.2.1 Recherche d'un endroit

Un élément original de ce projet repose sur l'importance de créer un nouveau milieu de vie où le jeune trouvera des situations d'apprentissage adaptées à ses besoins. Pour compléter l'effet positif des approches pédagogiques, il importe de trouver un lieu approprié qui contribuera à créer une dynamique propre à la réalisation de ce nouveau projet.

Il fallait donc dénicher un lieu physique différent dans un environnement de qualité où les jeunes aimeront vivre.

4.2.2.2 Critères d'évaluation

Le premier critère important est de trouver un nouveau **milieu de vie agréable et stimulant** pour ces jeunes.

Le deuxième critère important est le **côté fonctionnel du site** et des locaux, l'**apparence** du bâtiment, l'**environnement**, les rénovations et les aménagements.

Le troisième critère important est le **coût de location et de rénovation**. Considérant que ce projet est à l'essai pour une période de douze mois, il serait inconcevable d'investir de grosses sommes d'argent pour le concrétiser.

Le quatrième critère important est **l'accessibilité,** la distance à parcourir pour le transport de nos jeunes, l'excédent des coûts. Ce critère se révèle un facteur important à considérer.

4.2.2.3 **Constat**

Nos critères sont:

1er: Milieu de vie agréable et stimulant
2e : Le site, l'apparence, le côté fonctionnel
3e : Le coût de location, les rénovations
4e : L'accessibilité

La démarche utilisée afin de dégager notre choix final sera la suivante:
0 point: ne correspond pas à nos critères
1 point: à la limite, une réflexion s'impose
2 points: à considérer dans un second temps
3 points: correspond à nos attentes

CRITERES	1er	2e	3e	4e	TOTAL
1. Roger Leclerc	1	2	2	3	8
2. Entreprise Larouche	0	0	2	3	5
3. Hôtel Colo	0	1	0	3	4
4. Gilles Tremblay	2	1	1	3	7
5. Jean Vincent	2	2	1	3	8
6. Gare	1	1	1	3	6
7. Auberge Jeunesse	3	3	3	2	11

Les résultats suite à l'évaluation des critères de sélection sont:
1er choix: Auberge Jeunesse
2e choix: La maison de Jean Vincent - Roger Leclerc
3e choix: La maison de Gilles Tremblay.

4.2.2.4 Recommandations

Comme les résultats le démontrent, nous sommes en mesure de recommander à la commission scolaire La Vallière d'opter pour le site et les locaux de l'Auberge Jeunesse de St-Félicien.

Ce choix correspond à nos critères de base, c'est-à-dire un milieu de vie agréable et stimulant, un coût de location raisonnable pour valider le projet, des rénovations mineures. De plus, la richesse de son environnement qui se révèle un point fort pour ce genre de projet.

Pour ce qui est du critère de l'accessibilité au site, un aménagement est possible pour le transport scolaire, dont le point d'arrivée de nos jeunes serait à la Polyvalente des Quatre-Vents. Par la suite, un seul véhicule scolaire serait utilisé pour l'accès au Centre d'insertion sociale et professionnelle.

4.2.3 ÉQUIPEMENT IMMOBILIER

Selon ce qui ressort de l'étude réalisée à cet égard, il apparait clairement que certaines dépenses d'immobilisation devront être consenties. Elles seront toutefois mineures. En ce qui concerne le mobilier, un projet a été mis sur pied avec les jeunes concernés par le projet pendant l'hiver 1989. Ce dernier consistait à rénover des bureaux, chaises et bibliothèques pouvant constituer une partie de l'ameublement de

leur école. Le reste du mobilier sera fabriqué au cours du mois d'août 1989. De plus, l'entente avec les répondants de l'Auberge Jeunesse stipule que le mobilier pouvant servir aux fins de notre école devra être disponible. Cela comprend un réfrigérateur, une cuisinière électrique, un four micro-ondes etc. Cette entente diminue de façon appréciable la somme des investissements financiers à consentir pour la première année d'opération.

4.2.4 OPÉRATION GÉNÉRALE

4.2.4.1 Horaire des cours

L'enseignement se donnera du lundi au vendredi, de 9 h 15 à 12h, et de 13 h 15 à 15 h 45. Lors des périodes de stages, l'horaire sera modifié et ajusté selon les conditions de déroulement de ces derniers.

Exemple: - Le premier stage sera d'une durée de trois jours par semaine ce qui laisse deux jours de présence à l'école;
- Le deuxième stage sera d'une durée de quatre jours par semaine avec une journée de présence à l'école etc.

Le calendrier scolaire en vigueur sera celui de la commission scolaire La Vallière en ce qui concerne les congés et les journées pédagogiques prévus dans le cadre de la réalisation des activités.

4.2.4.2 **Transport**

L'école Relance-Action est située à 5 km du centre ville et de la Polyvalente des Quatre-Vents. Les jeunes utiliseront le transport scolaire régulier, jusqu'à la polyvalente, de là, un autobus les reconduira à l'école Relance-Action. Cet aménagement de transport a été évalué comme réalisable et d'un coût acceptable. Des ajustements sont à prévoir en ce qui concerne l'horaire du début des cours.

4.2.4.3 **Alimentation**

Considérant que le jeune sera sur place de façon continue de 9 h à 15 h 45 inclusivement, il faut prévoir offrir le repas du midi. Nous retrouvons sur les lieux le matériel de base: cuisinière électrique, four micro-ondes et réfrigérateur. Pour la première semaine d'activité, nous demandons aux jeunes de prévoir leur repas.

On prévoit ensuite créer un comité qui aura comme responsabilité de s'occuper des achats afin d'offrir une alimentation appropriée et nutritive à nos jeunes. Nous pouvons aussi penser à une autre formule, soit celle de trouver à proximité de l'école, une personne assurant la préparation de repas à un coût raisonnable.

4.2.4.4 Premiers soins

L'école aura à sa disposition le matériel nécessaire pour prodiguer les premiers soins en cas de blessure mineure. Concernant les problèmes sérieux de santé et autres, les jeunes seront référés au C. L. S. C. des Prés-Bleus de Saint-Félicien.

4.2.5 CAPACITÉ D'ACCUEIL

Pour la première année, le nombre maximum de jeunes se limitera à quarante afin de tenir compte de diverses contraintes d'espace puisque nous ne disposons que de deux locaux de classe et d'une salle polyvalente. Il faut aussi considérer la présence du jeune sur un horaire continu de six heures trente minutes incluant l'heure du repas. Dans une optique de qualité de vie à l'intérieur des murs de l'école et pour assurer un excellent suivi de la programmation, l'horaire prévu nous apparaît comme très acceptable.

4.2.6 SOMMAIRE DU COUT POUR L'AMÉNAGEMENT

4.2.6.1 Location des locaux

L'étude du coût pour fins de location (annexe 2, page 125) nous indique que le prix de location de l'immeuble se chiffre à 19 600 $ pour une période de dix mois. Ce montant comprend le chauffage, l'éclairage, la conciergerie et le déneigement. Ce prix est abordable et intéressant dans le contexte du démarrage de notre projet. Un fait demeure cependant: le projet en est à une phase expérimentale pour

une période d'une année . Par la suite, il faudra songer à des investissements à long terme si l'expérience s'avère viable.

L'offre de location retenue est la troisième moins élevée. Toutefois, contrairement aux deux premières, elle présente une qualité supérieure au niveau de l'environnement tant interne qu'externe et nécessite peu de transformations au plan des infrastructures.

4.2.6.2 **Aménagement des locaux**

En se référant aux critères de sélection établies, le deuxième critère de sélection du site porte sur le caractère fonctionnel du site, son apparence, l'environnement, les aménagements nécessaires et ce, toujours dans une optique de réduction des coûts.

Considérant que le site retenu est très fonctionnel, à cause de sa vocation antérieure d'école, seuls des aménagements mineurs sont à prévoir. Les répondants de l'Auberge Jeunesse s'engagent, de plus, à donner une couche de peinture dans les locaux de classe situés au deuxième étage et de faire un grand nettoyage de l'immeuble avant la rentrée scolaire. La commission scolaire aura uniquement à installer une porte entre les deux locaux de classe. Pour le moment, il serait préférable de conserver l'aménagement physique tel qu'il existe. Pour les prochaines années, une évaluation sera faite à partir du vécu.

4.3. FAISABILITÉ ORGANISATIONNELLE

4.3.1 PERSONNEL

Afin d'assurer une qualité dans le suivi des activités de l'école Relance-Action, il est recommandé pour la première année d'opération la création de six postes: un directeur, quatre personnes-ressources (professeurs, professionnels, éducateurs) et une secrétaire. De plus, pour répondre à des demandes sporadiques, d'autres intervenants seront mis à contribution: stagiaires, conférenciers etc.

4.3.1.1 Directeur de l'école

Description des tâches

Assurer la gestion de l'ensemble des activités de l'école.

Responsabilités générales

a) Élaborer les orientations, les objectifs et programmes d'activités de l'école et, après approbation pour les instances appropriées, en organiser et en contrôler la réalisation.

b) Voir à l'application des politiques, règlements et règles de la commision scolaire La Vallière.

c) Administrer les ressources humaines et financières qui lui sont confiées: personnel, budgets de fonctionnement et d'investissement.

d) Informer, conseiller et assister la Direction générale de la commission scolaire La Vallière dans les domaines reliés à ses responsabilités.

e) Participer à des comités ou groupes de travail, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la commission scolaire La Vallière.

Responsabilités spécifiques

a) Assurer la promotion de l'école Relance-Action comme milieu dynamisant pour les jeunes en difficulté.

b) Animer, stimuler l'équipe de l'école vers un objectif commun: celui du mieux-être du jeune.

c) Développer chez les jeunes un sentiment d'appartenance envers leur école.

d) Développer continuellement de nouvelles avenues afin de répondre aux besoins de ces jeunes.

4.3.1.2 **Ressources humaines**

Le projet élaboré privilégie une approche particulière en ce qui concerne le recrutement des personnes-resssources. En effet, la recherche d'une équipe multidisciplinaire nous oblige à élargir l'éventail des critères de sélection et à rechercher des diplômés de niveau collégial. Cela permet de recevoir des candidats possédant une

expérience en relation d'aide comme des éducateurs, des travailleurs sociaux et autres. Se limiter uniquement à des détenteurs de baccalauréat en enseignement avec permis d'enseigner, mettrait en péril l'atteinte de l'objectif du départ, qui est de créer un milieu de vie différent de celui que ces jeunes ont connu. L'apport d'une équipe multidisciplinaire s'annonce plus approprié et plus efficace dans le cadre d'un tel projet.

Pour le concrétiser et atteindre les objectifs visés, il faut consacrer toutes les énergies et le temps requis au recrutement d'un personnel compétent et motivé, prêt à faire profiter les jeunes de leur expérience de vie personnelle.

Dans cette perspective, les critères de sélection et l'ensemble du processus d'engagement sont la base même de la réussite du projet. Mieux ils seront articulés et définis, plus l'organisation sera gagnante.

4.3.1.3 **Profil des personnes-ressources**

Nous croyons nécessaire de rechercher des candidats ayant une formation de base minimale (Diplôme d'études collégiales professionnelles) car ils auront à oeuvrer dans un contexte de généralistes. De plus, ces candidats devront posséder au moins trois années d'expérience dans une fonction de relation d'aide auprès des jeunes en difficulté d'adaptation et d'apprentissage scolaire.

4.3.1.4 **Qualités personnelles recherchées chez les candidats:**

- Equilibre personnel;
- Souci du mieux-être du jeune;
- Esprit créatif;
- Capacité d'écoute;
- Attitude positive;
- Respect, patience;
- Capacité d'animation de groupe;
- Souci de l'encadrement et du suivi;
- Goût de travailler avec des jeunes en difficulté;
- Sens profond des responsabilités et de l'engagement;
- Ouverture au perfectionnement, plus spécifiquement dans l'ordre des compétences à développer;
- Goût et capacité de travailler en équipe;
- Grande disponibilité (l'horaire d'une semaine régulière sera de 35 heures);
- Capacité de superviser les jeunes en milieu de stage;
- Capacité de fonctionner dans un contexte de changement;
- Leadership.

4.3.1.5 **Formation recherchée chez les candidats:**

- Formation de base (minimale de niveau collégial professionnel);
- Expérience pertinente en relation d'aide dans un milieu de jeunes en difficulté (un minimum de trois années);
- Bonne connaissance de ce type de clientèle;
- Capacité à maîtriser la démarche pédagogique;
- Capacité à s'approprier des programmes d'étude et les objectifs visés par les cheminements particuliers de formation des jeunes de 15 à 18 ans;
- Sens de la planification, de l'innovation pédagogique ouverte et globale et de l'adaptation de l'enseignement;
- Capacité d'utiliser l'évaluation formative intégrée au processus d'apprentissage.

4.3.1.6 Démarche proposée pour la sélection des personnes-ressources

1. Formation d'un sous-comité chargé de préparer les contenus particuliers des divers postes à combler (affichage). Ce comité peut réunir le directeur général, le directeur du personnel et le directeur du C.I.S.P.

2. Publication dans les journaux locaux des postes à combler.

3. Confection d'une fiche d'évaluation des candidats retenus (réalisation du sous-comité). Cette fiche est utilisée au cours du processus de sélection.

4. Préparation du déroulement du processus de sélection (entrevues, examen écrit et la dynamique de groupe) pour les candidats retenus (réalisation du sous-comité).

5. Formation d'un comité de sélection dont le rôle sera d'évaluer les candidats sur la base de leur dossier, des entrevues et des résultats aux examens écrits, afin de déterminer les candidats répondant le mieux aux critères de sélection. Ce comité peut réunir le directeur général, le directeur du personnel, le directeur du C.I.S.P., un commissaire (la présidente ou la vice-présidente) et un membre du comité de référence du C.I.S.P. (polyvalente des Quatre-Vents).

4.3.1.7 **Description des tâches**

Personnes-ressources

Le C.I.S.P. ne constituera pas une école de type traditionnel. L'enseignement de matières scolaires pour la première année d'opération complétera des activités de connaissance de soi et de croissance personnelle du jeune. C'est, dans un premier temps, la formation du jeune travailleur non-spécialisé, du citoyen autonome et responsable, du consommateur qui constitue la préoccupation première.

L'organisation des tâches doit prendre en considération la mission dans son ensemble, c'est-à-dire la formation personnelle, la formation aux rôles sociaux et la formation au travail.

La tâche générale des personnes-ressources impliquées dans cette démarche doit s'adapter aux besoins perçus des jeunes. Considérant le contexte particulier du projet et la situation particulière des jeunes auquels il s'adresse, il apparaît difficile d'organiser dans un cadre d'horaire fixe et rigide, pour des groupes fixes, les activités de formation et de **déterminer clairement ce qui constitue une tâche éducative au sens traditionnel et ce qui ne l'est pas.**

Ainsi, la notion de groupes de jeunes prévus pour la première année et pour laquelle il y aura tutorat, formation et enseignement en même temps, ou encore les notions de ratio personnes-ressources -

jeunes et de maximum de jeunes par groupe seront difficilement applicables la première année.

L'objectif fixé dans la recherche des personnes-ressources soit la constitution d'une équipe multidisciplinaire dont la formation des membres se rapproche davantage du type général, cadre plus dans cette nouvelle orientation. L'avantage de cette option est la complémentarité et la diversité des acquis de chacun.

Les descriptions de tâche devront avoir un caractère souple. Tout en se situant à l'intérieur du cadre général du contrat de travail, les tâches devront faire l'objet d'aménagements constants qui permettent de respecter la mission particulière du nouveau projet et l'évolution des besoins des jeunes.

Dans les tâches spécifiques des personnes-ressources, on identifie cinq dimensions:

a) tuteur;
b) formateur;
c) enseignant;
d) participant à l'organisation de la vie du nouveau projet;
e) développement professionnel.

a) La dimension «tuteur»

Afin de créer des liens solides et enrichissants avec le jeune, cette dimension est très importante. Elle se décrit comme une prise en charge personnelle d'un jeune depuis son arrivée

jusqu'à sa sortie. Toutes les personnes-ressources devraient être tuteurs d'un nombre variable de jeunes, ces derniers ne faisant pas nécessairement partie de leur groupe-classe.

La principale tâche du tuteur est d'assurer un cheminement constant et harmonieux du jeune dans son plan de formation. Le tuteur coordonne toutes les interventions faites auprès du jeune par les intervenants de l'école et fait le lien avec l'extérieur: parents, employeurs et autres...

b) La dimension «formateur»

Cette dimension se réfère à l'action, à l'implication de la personne-ressource à l'école (salle de cours, centre social, etc.). Cette dernière se fait dans le cadre concret des réalités de la vie du moment. La personne-ressource, grâce à sa personnalité et de ses acquis, aide le jeune dans la recherche d'une formation intégrale.

c) La dimension «enseignant»

L'approche, dans ce cadre se fera selon la formule de "team teaching": on cherche ainsi à faciliter la réalisation de la dimension d'enseignement. Selon cette approche, les enseignants devront poursuivre des objectifs de maîtrise de connaissances en mathématique, français, anglais, sciences religieuses ou morales, et d'habiletés ou de comportements liés au travail et aux autres situations de la vie adulte.

d) La dimension «participant à la vie de l'école»

Devant la nécessité d'ajuster constamment l'organisation des activités en fonction des besoins de chaque jeune, les membres du personnel devront consacrer du temps aux échanges entre eux et avec les intervenants, parents et employeurs.

De plus, l'ajustement constant de la planification qui est une activité essentielle surtout pour l'amorce du nouveau projet, demandera une disponibilité plus grande aux membres du personnel.

e) La dimension «développement professionnel»

Afin d'assurer le développement et l'expertise de qualité nécessaire à l'accomplissement des tâches à réaliser, nous devons accorder à cette fonction toute l'importance qu'elle mérite.

Du perfectionnement est prévu afin de faciliter l'intégration de cette nouvelle démarche. En cours d'année, les demandes diverses de formation en ce sens seront fortement considérées dans la perspective de répondre aux besoins des intervenants

Une tâche globale

Pour résumer la tâche de la personne-ressource impliquée dans ce processus, nous pouvons dire qu'elle sera globale, d'où l'importance de recruter des généralistes.

Ce concept vise à intégrer dans un tout les éléments actuellement disparates dans la tâche des enseignants. Dans un cadre donné - un horaire global - les divers éléments de la tâche pourrraient être mobiles pour s'adapter au changeants besoins du

jeune. **Souplesse, créativité, mouvement, amélioration, changement** sont des éléments à considérer dans la mise sur pied de ce centre.

Dans la perspective explicitée plus haut, la tâche globale comprendrait idéalement toutes les tâches: tutorat, coordination avec les autres intervenants, formation, enseignement, rencontre avec les parents et les employeurs, préparation et participation aux activités, d'évaluation, etc.

Secrétaire

Dans le cadre d'un tel projet, le rôle de la secrétaire déborde largement la description de tâche conventionnelle. En plus de réaliser les différentes tâches reliées au secrétariat, elle sera invitée à participer activement à l'ensemble des activités de l'école. Les caractéristiques recherchées chez la personne sont les suivantes:

- Equilibre personnel;
- Souci du mieux-être du jeune;
- Esprit créatif;
- Capacité d'écoute du jeune;
- Attitude positive;
- Respect, patience;
- Goût de travailler avec les jeunes en difficulté;
- Sens profond des responsabilités et de l'engagement;
- Goût de travailler en équipe;

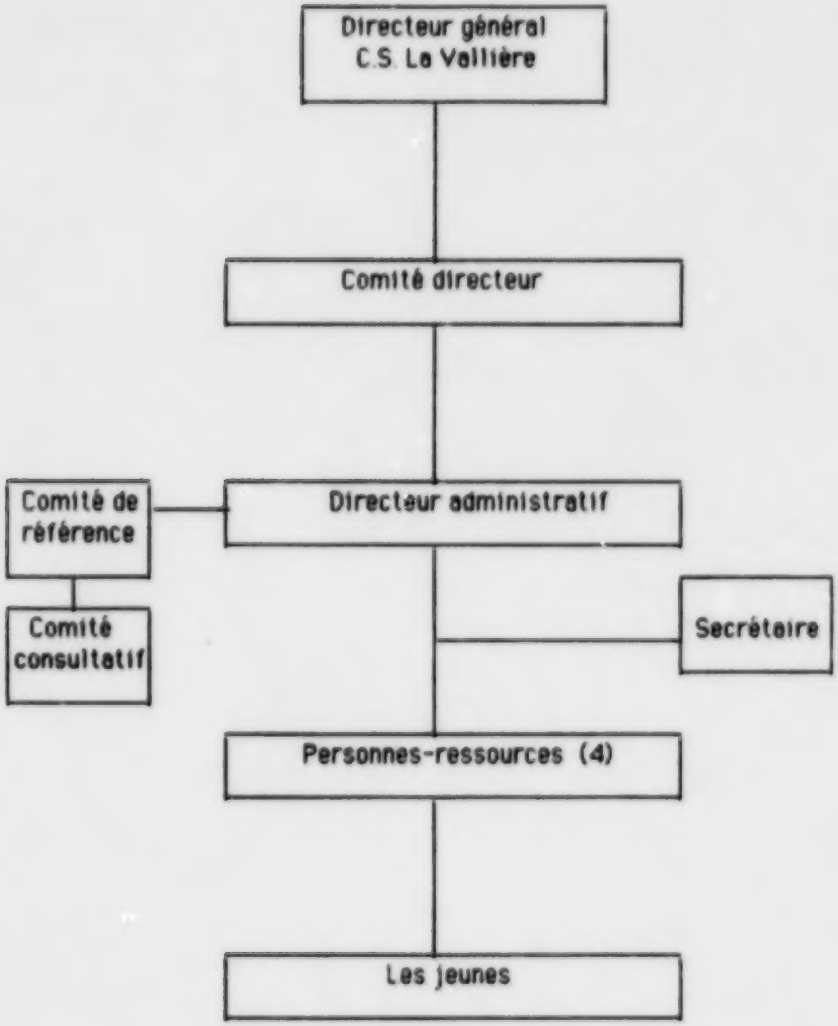
- Grande disponibilité (l'horaire d'une semaine régulière sera de 35 heures).

Pour ce qui est des compétences professionnelles plus spécifiquement, elles ne débordent pas de la tâche traditionnelle de secrétaire d'école. L'expérience professionnelle deviendra un critère secondaire, le choix étant davantage axé sur la personnalité et le désir de s'impliquer dans ce projet de nature particulière.

4.3.2 ORGANISATION

4.3.2.1 Organigramme

Organigramme de l'école Relance-Action
de la commission scolaire La Vallière



4.3.2.2 **Comité directeur**

Cette structure implique un comité directeur composé du Directeur général de la commission scolaire La Vallière et du directeur de l'école Relance-Action.

Rôle du comité directeur

* Définir les grandes orientations, tant au niveau de la pédagogie que de l'ensemble des activités au programme de l'école;
* Adopter les plans d'action.

4.3.2.3 **Comité de référence**

Sa composition:

- Le directeur de l'école Relance-Action;
- La conseillère en orientation de la polyvalente des Quatre-Vents;
- Le psychologue de la Polyvalente;
- La directrice adjointe de la Polyvalente;
- Le responsable des cheminements particuliers de la Polyvalente;
- Un ou deux conseillers pédagogiques de la commission scolaire La Vallière.

Rôle du Comité de référence

Ce comité a un rôle important à jouer dans le développement et l'évolution de l'école.

* Il agira comme support et groupe de collaboration.
* Il validera les actions proposées.
* Il conseillera la direction et s'impliquera dans la mesure du possible dans le projet existant ou à developper.

4.3.2.4 **Comité consultatif**

Sa composition:

- Le directeur de l'école Relance-Action;
- Deux personnes-ressources de l'école Relance-Action;
- Deux jeunes (représentant le groupe) de l'école Relance-Action;
- Deux parents de jeunes de l'école Relance-Action;
- Un représentant du monde du travail (commmerce ou industrie).

Rôle du comité consultatif

Ce comité regroupe les différents acteurs concernés dans cette nouvelle démarche. Son rôle principal est de constituer un lieu d'échange et de communication sur des projets en cours et à venir. L'objectif visé par la création de ce comité est de développer un sentiment d'appartenance dans un groupe représentatif d'une communauté. La présence d'un représentant du monde du travail offrira une expertise concrète sur les orientations de formation, et favorisera entre l'école et le milieu du travail, la circulation de l'information par des échanges, des visites industrielles et des stages de formation.

4.3.3 PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES

Considérant que l'école Relance-Action sera à sa première année d'existence, il est important de mentionner que le budget proposé se veut des plus prudent.

Lors de l'étude de faisabilité, les membres du Conseil des Commissaires de la commission scolaire La Vallière ont été sensibilisés à la probalité d'un déficit pour la première année d'opération. Toutefois, ce déficit garde des proportions réalistes et recevables pour ces derniers. Lors du dépôt du budget 1989-1990, le directeur général mentionnait à ce sujet:

> «Ce projet unique au niveau régional marque très clairement la volonté de la commission scolaire La Vallière de répondre aux besoins de tous les élèves. C'est un investissement important, considérant notre budget global, mais il vise les jeunes qui ont le plus besoin de nous».

4.3.3.1 **Dépenses**

Nom de l'école: École Relance-Action
Activité: Secondaire - enseignement aux élèves en difficulté
Sous-activité: C.I.S.P.
Champ: Mesures particulières d'enseignement
Clientèle: Allocation/élève:_____ Montant:_____

ALLOCATIONS BUDGÉTAIRES 1989-1990

NATURE DE LA DEPENSE	CODE	1989-1990
RÉMUNÉRATION		**133 661$**
Salaire personnel enseignant	15 325 131	118 497
Crédit maladie pers. ens.	15 325 132	2 264
Assurance-salaire pers. ens.	15 325 133	2 530
Congés maternité pers. ens.	15 325 136	1 060
Caisse crédit années antérieures	15 325 137	1 060
Congés maladie pers. ens.	15 325 138	1 650
Salaire personnel suppléant	15 900 181	6 600
CONTRIBUTION DE L'EMPLOYEUR		**10 760$**
Assurance-chômage	15 325 201	3 100
Assurance-collective	15 325 202	160
R.R.Q.	15 325 203	2 200
C.S.S.T.	15 325 204	1 000
R.A.M.Q.	15 325 205	4 300
FRAIS DE DÉPLACEMENT (STAGE)	**15 325 331**	**2 500$**
FRAIS DÉPL. (PROF. POLYVALENTE)	**15 325 341**	**300$**

Nom de l'école: École Relance-Action
Activité: Secondaire - enseignement aux élèves en difficulté
Sous-activité: C.I.S.P.
Champ: Mesures particulières d'enseignement
Clientèle: Allocation/élève:_____ Montant:_____

ALLOCATIONS BUDGÉTAIRES 1989-1990

NATURE DE LA DEPENSE	CODE	1989-1990
FOURNITURES ET MATÉRIEL	**15 325 400**	**8 200$**
Papeterie & Fournitures	15 325 401	500
Manuels	15 325 404	500
Matériel didactique	15 325 405	1 200
Matériel audio-visuel	15 325 409	500
Logiciels & Didacticiels	15 325 410	300
Loisirs & Sports	15 325 419	500
Entretien, réparation bâtisse	15 325 431	2 000
Entretien M.A.O.	15 325 436	1 500
Matériel spécialisé	15 325 446	200
Matériel ens. professionnel (Atelier)	15 325 458	1 000
SER. HONORAIRES & CONTRATS	**15 325 500**	**24 100$**
Location des locaux	15 325 513	19 600
Location appareillage et outillage	15 325 534	1 000
Location Transport 15 325 538	1 000	
Visites industrielles	15 325 539	500
Contrats & Honoraires	15 325 557	2 000
	TOTAL	**179 521$**

Nom de l'école: École Relance-Action
Activité: Centre d'insertion sociale des jeunes
Sous-activité: C.I.S.P.
Champ: Gestion des écoles
Clientèle: Allocation/élève:_____ Montant:_____

ALLOCATIONS BUDGÉTAIRES 1989-1990

NATURE DE LA DÉPENSE		CODE	1989-1990
RÉMUNÉRATION			**75 274$**
Salaires cadres & hors-cadres		53 300 111	
Salaire personnel administratif		53 300 151	
Crédit maladie pers. administratif		53 300 152	
Salaire personnel suppléant		53 300 153	
CONTRIBUTION DE L'EMPLOYEUR			**4 820$**
Assurance-chômage		53 300 201	1 150
Assurance-collective		53 300 202	
R.R.Q.		53 300 203	825
C.S.S.T.		53 300 204	420
R.A.M.Q.		53 300 205	2 425
Voyages cadres & hors-cadres	2 500	53 300 311	**7 300$**
Frais de relocalisation	4 800		
FOURNITURES & MATÉRIEL		**53 300 400**	**2 150$**
Téléphone		53 300 402	1 000
Timbres		53 300 403	150
Matériel didactique		53 300 405	200
Abonnements		53 300 406	250
Produits pharmaceutiques		53 300 411	50
Articles de bureau 53 300 416		500	
		TOTAL:	**89 544$**

4.3.3.2 Sommaire des revenus et dépenses

(Revenus, estimation des subventions du M.E.Q.)

4 professeurs à 42 919 $	171 676 $
a) Activités éducatives des jeunes	
40 élèves à 495,09	19 804 $
b) Activités administratives	
40 élèves à 293,56	11 742 $
	203 222 $

Dépenses prévues au budget

Activités éducatives + enseignement	075 15 325	179 521 $
Activités gestion	075 15 320	89 544 $
Total des dépenses		**269 065 $**

4.3.4 COMMUNICATIONS

Comme il fut mentionné tout au long du document, la vocation de l'école Relance-Action repose sur une approche d'enseignement adapté aux besoins des jeunes en difficulté. De là ont été tirés l'axe de communication, la philosophie, la mission et les objectifs de la structure préconisée. Sa mission d'organiser et de développer une école dans un cadre physique distinct favorisant l'évolution d'un enseignement plus adapté devient alors une force importante.

On peut dès lors affirmer l'importance que les communications et la promotion se fassent dans un souci constant de donner à l'école une image représentative de ce qu'elle offre aux jeunes éprouvant des problèmes au niveau scolaire. A ce titre, l'information revêtra vis-à-vis la mise en opération de l'école une importance capitale. Elle aura dans ce contexte une double fonction:

- Assurer la réceptivité face au nouveau concept de l'école;
- Éveiller l'intérêt des jeunes susceptibles de la fréquenter.

À l'occasion du démarrage de l'école, la diffusion d'information aura essentiellement pour objectif de soutenir la dynamique d'une première année d'existence.

Considérant l'importance de l'information sur l'unité d'un groupe, il faut envisager que, pour la première année d'opération, des énergies importantes seront déployées dans le but de faire connaître à la communauté la nouvelle ressource offerte à ses jeunes.

4.3.4.1 **Stratégie de départ**

La stratégie de mise en marché choisie est qualifiée de graduellement croissante et d'intensive. Elle se divise en trois volets:

a) **La pénétration du marché** qui consiste à attirer le potentiel actuel (qui, pour la première année, comprendra quarante jeunes de la commission scolaire La Vallière uniquement) afin de provoquer une augmentation de la demande face à l'utilisation des services.

b) **Le développement de nouveaux services adaptés** qui comporte le développement de nouvelles approches inhérentes à un enseignement diversifié et adapté aux besoins des jeunes en difficulté, et ce dans le but d'atteindre d'autres jeunes en les informant de l'existence de l'école et des possibilités de poursuite de formation.

c) **Le développement du produit école Relance-Action** qui se fera par l'instauration d'une infrastructure répondant à la demande et accomodant les futurs utilisateurs. Tout repose sur la qualité des services offerts et la qualité de vie qu'on y retrouvera.

Pour mener à bien cette stratégie, les objectifs en matière d'information doivent être orientés, dans un premier temps, vers le jeune et sa famille et par la suite, vers la communauté en général.

Dans toute cette démarche, il est important de bien saisir que les services offerts s'adressent à des jeunes qui ont un réel besoin de formation adaptée. Cette jeunesse est connue pour la première année d'opération. De plus, il faut mentionner que le volume d'admission pour l'amorce du projet se limite à quarante jeunes. Il faut toutefois considérer qu'il sera largement dépassé dans les prochaines années.

Le produit offert constitue une avenue différente en vue d'acquérir d'une formation plus adaptée et c'est aux intervenants d'élaborer des stratégies afin de susciter l'intérêt des jeunes à s'y impliquer.

5

PLANIFICATION

5.1 INTRODUCTION

L'objectif fondamental de la planification est de déterminer d'avance, le plus précisément possible, tout ce qui doit être fait (et comment, et quand et par qui) pour que le produit qui constitue la finalité du projet soit réalisé à la satisfaction du promoteur et en conformité avec les contraintes de temps, de budget et de qualité.[29]

5.2 LE GRAPHIQUE DE GANTT, UNE TECHNIQUE DE PLANIFICATION

Il existe diverses techniques de planification et de contrôle. L'objet du travail consiste à la mise en place d'une nouvelle école, le modèle de planification retenu, c'est le graphique de Gantt.

> «Ce graphique est d'une conception simple; il démontre les relations temporelles entre les 'événements' d'un programme de production. Sa principale force est que l'ensemble des objectifs d'un programme doit être considéré comme une série de plans secondaires (ou événements) reliés, que le personnel doit comprendre et suivre. Nous retrouvons à l'intérieur de cette démarche, certains principes fondamentaux de contrôle selon lesquels il faut choisir les éléments stratégiques d'un plan et y consacrer une attention spéciale»[30]

La planification du projet comprend trente-huit étapes. Elle est le reflet des activités réalisées dans le cadre de la mise en opération du nouveau centre de la commission scolaire La Vallière.

---

29 Principes et techniques de la gestion de projet, volume 1, Les Éditions Sigma Delta, L'intégration du changement, p.36.

30 Idem, p.33.

La démarche utilisée se réfère au graphique de Gantt; les activités se succèdent et deviennent préalables à la poursuite de la planification. Ce graphique dégage les actions à réaliser dans un ordre logique et cohérent en rapport avec les objectifs poursuivis.

La planification du projet s'échelonne sur une période de neuf mois, de la prise en charge du dossier le 12 décembre 1988 à l'ouverture de l'école, fixée au 11 septembre 1989.

Dans cette planification nous retrouvons toutes les composantes d'une structure de la gestion de projet, de la phase exploratoire à la mise en opération. La présentation de ce graphique offre au lecteur une vue d'ensemble des étapes qui ont été réalisées et des échéances prévues pour les terminer.

CONCLUSION

Une fois les étapes complétées en ce qui concerne la faisabilité du projet ainsi que la planification, nous pouvons nous acheminer avec beaucoup plus d'assurance vers la réalisation de ce dernier.

ETAPES	1988 Déc	1989 Janv	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept
1. Prise en charge du mandat										
2. Aménagement du bureau										
3. Cueillette d'information sur le dossier		12								
4. Visite des polyvalentes offrant le même programme - Laure Conan - Charles Gravel										
Rencontre avec le représentant du M.E.Q. responsable de ce programme										
Rencontre avec des personnes-ressources de l'adaptation scolaire de l'UQAC			15	16						
5. Rencontre avec les personnes-ressources de la Polyvalente des Quatre-Vents pour la formation d'un Comité de référence				19	20					
6. Planification pour les différentes étapes pour la concrétisation du projet						4				

ETAPES	1988	1989								
	Déc	Janv	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept
7. Rencontre avec les personnes-ressources d'un projet pour décrocheurs à St-Félicien	9									
8. Rencontre avec des personnes-ressources du bureau de M. Benoît Bouchard, ministre (Objet: les programmes de subvention possible pour le nouveau centre)	10									
9. Stage de formation en insertion sociale et professionnelle du M.E.Q. de Sherbrooke	11	12								
10. Visite des écoles spécialisées: - Marie-Anne - Le Virage - Mont-Rolland - Duval			25	26	27					
11. Stage de formation du M.E.Q. à Alma						1	2			
12. Première rencontre officielle avec les membres du Comité de référence							7			

ETAPES	1988 Déc	1989 Janv	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept
13. Information à la communauté de la Polyvalente, sur l'évolution du projet à ce jour. Parution d'un article dans le journal du Progrès-Dimanche et de la Commission Scolaire La Vallière. ----------				13						
14. Engagement d'une secrétaire à temps partiel (2 à 3 jours/semaine). ----------			13							
15. Colloque à Drummondville (sujet: Les décrocheurs). ----------			16 17							
16. Sondage téléphonique sur les abandons scolaires. ----------			20 21							
17. Evaluation et entrevues avec les jeunes touchés par le nouveau programme. Sondage sur les intérêts vie les fonctions de travail. ----------			22 au	30						
18. Etude et évaluation des locaux du nouveau centre (visite de 7 sites). ----------				10						
19. Deuxième rencontre avec le Comité de référence. ----------				16						
20. Dépôt des recommandations pour le site retenu du nouveau centre. ----------				20						

ETAPES	1988	1989								
	Déc	Janv	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept
21. Entrevue d'information sur le nouveau centre à la télévision communautaire. ---------- 22										
22. Mise en oeuvre du cadre général - Mission - Objectifs - Organisation - Ressources humaines - Ressources matérielles - Autres. ---------- 31										
23. Rencontre avec le directeur des finances pour l'amorce d'une réflexion pour le bubget. ---------- 3										
24. Rencontre avec le directeur des ressources humaines pour l'amorce d'une réflexion pour le volet personnel du nouveau centre (Critères de sélection). ---------- 3										
25. Concours pour le nom du Centre d'insertion sociale et professionnelle. ---------- 13										
26. Visite des parents, à domicile, pour les jeunes concernés. ---------- 15 16 17										
27. Colloque à Victorieville (Cheminements particuliers). ---------- 27 28 29										
28. Dépôt de l'ébauche de la structure organisationnelle du nouveau centre. ---------- 30										

ETAPES	1988 Déc	1989 Janv	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept
29. Ouverture des postes pour le nouveau centre						8				
30. Entrevues de sélection pour le choix du personnel						15				
31. Evaluation des lieux de stages						15				
32. Evaluation de la condition physique et de l'état de santé de nos jeunes						22				
33. Finaliser les aménagements des locaux du nouveau centre						26				
34. Inventaire et achat du mobilier, du matériel didactique pour la bonne marche du centre						30				
35. Première rencontre de formation des nouveaux intervenants							5			
36. Conférence de presse pour annoncer l'ouverture du nouveau centre									15	
37. Deuxième rencontre de formation. Dernière vérification des préparatifs pour l'ouverture du nouveau centre									29 30 31	1 2
38. Ouverture officielle du nouveau centre d'insertion sociale et professionnelle										?

6

LA RÉALISATION

6.1 INTRODUCTION

Dans le processus de gestion de projet, la troisième phase est celle de la réalisation. L'objectif en est d'identifier les fonctions de gestion que doit assumer le chef de projet et de présenter les principes qui devraient guider son action durant cette troisième phase du processus de gestion.[31]

6.2 COMPARAISON AVEC LA PLANIFICATION PROPOSÉE

En se référant aux paramètres pour fins de contrôle durant la réalisation, nous pouvons nous limiter à trois importantes références se rattachant à la qualité d'une saine planification.

Toutefois, d'autres paramètres sont implicites dans le processus, nous allons nous limiter à ces derniers afin de connaître l'équilibre entre ces étapes.

En ce qui concerne 'l'avancement' à ce stade-ci, nous pouvons affirmer que les étapes importantes ont été vérifiées et engagées vers l'opérationnalisation du projet.

En regard du 'coût', ce facteur a été évalué avec beaucoup de prudence et ajusté en rapport avec la capacité financière disponible et réaliste du mandataire.

---

31 Idem, p.65

Enfin, au niveau de la qualité, des efforts ont été déployés afin de doter le promoteur d'un projet à la hauteur de ces attentes. Le produit final est conforme dans son ensemble à la commande de ce dernier. De plus, ce facteur sera suivi de très près afin d'en assurer une base solide dans sa poursuite...

CONCLUSION

En regard du travail réalisé dans le cadre de cette étude, il faut garder en mémoire l'importance de l'équilibre entre les différentes composantes dans le processus de gestion de projet. Une dernière étape s'impose, c'est-à-dire l'analyse des résultats.

7

ANALYSE DES RÉSULTATS

7.1 INTRODUCTION

Une étape qui s'avère drôlement importante afin de fermer la boucle sur la présentation finale du projet. Lors de cette dernière, nous pouvons vérifier si toutes les phases du processus de gestion de projet ont été respectées (référence avec le cadre conceptuel).

Pour la présentation de cette analyse, je vous offre un tableau qui vous permettra de mieux visualiser l'atteinte des objectifs.

7.2 PROCESSUS DE GESTION DE PROJET[32]

32 Idem, p. 94

7.3 CONCLUSION

Dans l'analyse des résultats, nous pouvons conclure que les différentes phases, c'est-à-dire la faisabilité, la planification ainsi que la réalisation ont, dans l'ensemble, été respectées.

Les points forts de cette analyse reposent sur un mandat clair et précis, un échéancier réaliste et un budget adéquat pour la mise en opération.

La taille de l'organisation, sa dynamique de vie humaine et accessible ont contribué à faciliter les contacts, à accélérer la prise de décision en ce qui concerne l'avancement du dossier. Dans tout le processus, des rapports d'étapes ont été soumis régulièrement par écrit au mandant. L'information nécessaire à la poursuite des opérations fut livrée rapidement, les mesures de contrôle prévues ont été adéquates et appliquées rigoureusement.

En conclusion de ce rapport, il nous apparaît difficile d'identifier des lacunes majeures qui, dans le processus, auraient freiné le déroulement normal des opérations. En aucun temps ce dernier n'a subi de fortes turbulences. Bien au contraire, les étapes de réalisation ont été concrétisées avec une volonté ferme de la part du mandant, d'offrir au responsable du projet une marge de manoeuvre lui permettant d'atteindre ses objectifs.

Une conjoncture favorable, une disponibilité des différents acteurs concernés, associées au désir profond du mandant de mettre en place cette structure ont favorisé la réussite de ce projet et cela, tout en respectant une démarche rigoureuse de gestion de projet.

8

RECOMMENDATIONS

8.1 INTRODUCTION

Tout projet est soumis aux réactions des gens du milieu ainsi qu'aux imprévus; il ne se concrétise pas de lui-même. Un fait demeure: il contient les balises qui guident l'action et contrôlent les efforts de l'organisation afin d'atteindre l'objectif visé.

8.2 RECOMMANDATIONS AU MANDANT

Toute la réflexion et la démarche utilisées dans le cadre de cette étude nous ont fait réaliser l'importance de consacrer les énergies et le temps requis dans le but d'assurer une vie meilleure pour les jeunes en difficultés de la commission scolaire La Vallière.

- Considérant la problématique du décrochage scolaire combinée aux difficultés qu'éprouvent certains jeunes de la commission scolaire La Vallière en regard de leur formation.

- Considérant la volonté exprimée de la commission scolaire La Vallière d'offrir à ces jeunes en difficultés une nouvelle orientation adaptée à leurs besoins.

- Considérant la capacité financière et organisationnelle de la commission scolaire La Vallière.

- Considérant que la commission scolaire La Vallière se dit prête à sortir des sentiers battus et surtout, à innover dans ce domaine.

Nous recommandons:

1. Que la commission scolaire utilise une approche adaptée aux besoins de sa clientèle.

   Dans le cadre de la présentation de ce rapport, plusieurs nouvelles avenues sont proposées au mandant. Ces dernières sont basées sur des suggestions et la réalité exprimées par les jeunes dans l'élaboration du projet.

2. Que la commission scolaire La Vallière procède à la mise en opération de l'école Relance-Action.

   Le temps est venu, suite au travail de recherche effectué sur cette innovation, d'explorer de nouvelles avenues.

3. Que la commission scolaire La Vallière évalue et valide systématiquement la mise en opération des actions proposées dans l'élaboration du projet en regard des orientations prévues.

C'est dans l'action uniquement, que nous pourrons mesurer la valeur et la pertinence des pistes de solutions proposées à ces jeunes.

8.3 CONCLUSION

Il serait facile de ne rien faire, c'est-à dire de conserver un seul modèle pour l'ensemble, de privilégier une seule orientation, un seul cheminement dans l'atteinte d'une formation de niveau secondaire. Bien au contraire, il faut réagir, innover, trouver des solutions. Pour ce faire, nous devons donc passer à l'action, c'est le mot d'ordre, l'avenir nous confirmera rapidement l'à-propos de notre action. Le cadre organisationnel est en place, les personnes-ressources sont disponibles et prêtes à relever le défi, les jeunes nous attendent: il nous reste à mettre en contact tous les éléments pour créer un milieu propice à la récupération de ces jeunes en difficultés.

9

CONCLUSION

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'objectif de cette étude, en accord avec les avis exprimés dans son processus de réalisation, témoigne d'un besoin véritable d'implanter ce nouveau modèle d'école adapté aux besoins des jeunes en difficulté.

Les résultats de cette démarche se veulent un guide organisationnel pour l'amorce du projet. Il est à souhaiter qu'il soit enrichi par la contribution des personnes-ressources et des jeunes impliqués dans cette grande aventure.

La volonté témoignée par la commission scolaire La Vallière, et son désir de créer un milieu de vie scolaire en dehors du cadre régulier, sont un témoignage de ses préoccupations. Ce projet constitue le reflet d'une organisation à l'écoute des besoins et des attentes de ses jeunes et ouverte à des initiatives nouvelles.

Ce guide organisationnel conçu, se défend d'être utopique. Il repose plutôt sur des conditions minimales pouvant assurer un bon fonctionnement de l'école Relance-Action.

> **«Ce projet est d'une valeur inestimable, car il s'adresse à la plus grande richesse en ce monde, "le jeune" qui, au moment où il se retrouve à un carrefour de sa vie attend qu'on l'aide à faire un autre bout de chemin» (Lucien Boivin)**

BIBLIOGRAPHIE

BOISVERT, Maurice. L'organisation et la décision, Les éditions d'organisation, Agence d'Arc Inc.

COMMISSION SCOLAIRE DES MANOIRS. Centre de formation et d'intégration au travail, 13 avril 1988.

COMMISSION DES ÉCOLES CATHOLIQUES DE MONTREAL. Le décrochage et le raccrochage scolaires. "Les décrocheurs: des jeunes à découvrir" Actes du colloque 28-29 novembre 1985.

ÉCOLE LE VIRAGE. Projet Éducatif, Gaston Chalifoux, Michel Longuemare.

ÉTUDE RÉALISÉE DANS LE CADRE D'UNE MAITRISE EN GESTION DE PROJET. Les phases principales d'un projet majeur et les outils de contrôle souhaitables, présenté par G.C.Belle, février 1981.

GAGNÉ, André. Le management des organisations. La planification des interventions.

KOONTZ, H. et C. O'DONNELL. Management: principes et méthodes de gestion, McGraw-Hill.

LAFLAMME, Marcel. Le management: approche systémique, théorie et cas, Gaétan Morin, éditeur, Chicoutimi, 1977.

MINISTERE DE L'ÉDUCATION. Programme d'insertion sociale et professionnelle, I.S.P.J.

NOTES DE COURS. Planification et développement E.N.P. 7112, professeur Robert Gravel.

Principes et techniques de la gestion de projet, volume 1, Les éditions Sigma Delta, L'intégration du changement.

REGROUPEMENT DES MAISONS DE JEUNES DU QUÉBEC. Cadre de référence sur les pratiques en maison de jeunes, février 1988.

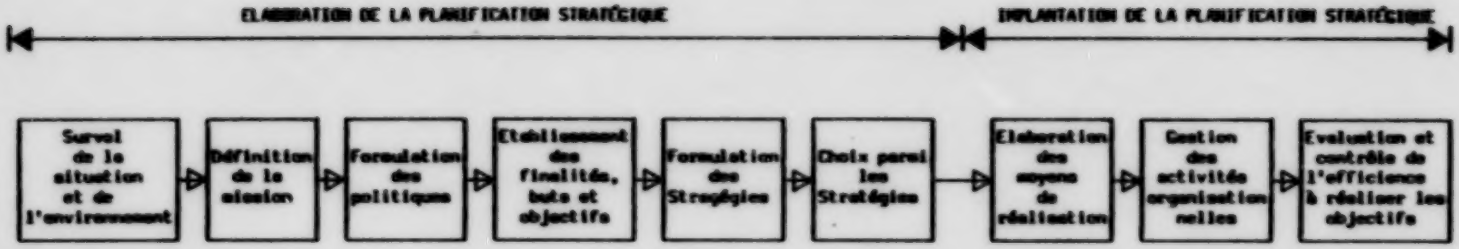
TRAVAIL RÉALISÉ DANS LE CADRE DU COURS. Les systèmes de planification et de contrôle, Management II, E.N.P. 7122, décembre 1985.

TABLEAUX

TABLEAUX

Cette année j'irai loin
avec l'école
"Relance Action"
RA

MODELE DE PLANIFICATION STRATEGIQUE



- tendances
- problèmes
- opportunités

-philosophie
-valeurs
-raison d'être

- cadre de référence pour les buts et les objectifs

- long terme : finalité, buts pour poursuivre la mission
- court terme : objectifs opérationnels pour atteindre le finalité et les buts à long terme

- les options possibles pour atteindre les objectifs à long et à court terme

- choix d'une ou des stratégies pour atteindre les objectifs à long et à court terme

- mise en oeuvre des ressources et structuration pour la réalisation de la planification

- gestion des activités organisationnelles nécessaires à l'implantation de la stratégie

- déterminer si la stratégie permet de rencontrer les objectifs

R. Gravel
ÉNAP, 1985.

ÉLÉMENTS DE PLANIFICATION	POINTS D'ENTRÉE DE L'ADAPTATION DE L'ENSEIGNEMENT	DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE
I Répartir à la fois le contenu et les objectifs d'apprentissage	• Analyser un programme d'études pour en dégager diverses façons de traiter les éléments facultatifs	• Programme d'études et guide pédagogiques
	• Adapter la répartition suggérée du contenu et des objectifs (exemple : l'étalement)	• Matériel de soutien à l'implantation
		• L'apprentissage, l'enseignement et les nouveaux programmes d'études
		• C.P.F. Guide d'organisation et de planification pédagogique (16-0000-18)
II Imaginer et organiser les différents éléments qui composent la situation d'apprentissage	A) <u>La mise au point des situations d'apprentissage</u>	• Guide pédagogiques -qui accompagnent les programmes -relatifs aux jeunes en difficulté -sur les difficultés en communication écrite
	• Adopter les situations d'apprentissage proposées par le Ministère	• L'apprentissage, l'enseignement et les nouveaux programmes d'études
	• Développer de nouvelles situations d'apprentissage	• Manuels scolaires et matériel didactiques approuvés
	• Mettre à jour des activités d'apprentissage déjà expérimentées	• Matériel de soutien à l'implantation
	• Créer ou se constituer un matériel didactique	
	B) <u>L'organisation pédagogique</u>	• L'apprentissage, l'enseignement et les nouveaux programmes d'études
	• Favoriser une organisation qui contribue au développement de l'élève, et qui permet aux éléments de la démarche pédagogique de se concrétiser	• Document d'information sur les mesures d'appui pédagogique
	• En classe : donner à l'élève la possibilité de faire des choix et actualiser une pédagogie de projet	• Propositions de développement pédagogique pour résoudre des problèmes d'inadaptation scolaire
	• Dans l'école et à l'extérieur de l'école : -favoriser la concertation des agents d'éducation -utiliser toutes les ressources de l'école -utiliser toutes les ressources de la communauté	• Guide pour une organisation coopérative de la classe-atelier
		• L'enseignement et l'apprentissage du français dans les classes multi-programmes
		• Articles de Vie pédagogique

III Prendre les dispositions pour évaluer les élèves, soit en cours d'apprentissage, soit au terme d'une séquence importante d'apprentissage ou d'un programme d'études donné	• Utiliser les outils d'évaluation formative • Organiser si nécessaire des modalités particulières pour l'évaluation • Mettre en place un système de reconnaissance des acquis	*Guide d'évaluation en classe - Au primaire (code 16-7220) - Au secondaire (code 16-7221) *Formule d'aide à l'élève qui rencontre des difficultés (code 16-7516) *Banque d'instruments de mesure

ANNEXE 1

Sondage (téléphonique)

Abandon du milieu scolaire par les jeunes du niveau secondaire de la Commission Scolaire La Vallière

Période de l'automne 1986 à décembre 1988

1. _____ _____
   nom date

2. _____
   adresse

3. code postal_____ 4. téléphone _____

5. âge_____ 6. _____
   date de naissance

7. _____ 8. _____
   occupation du père occupation de la mère

9. _____ 10. _____
   fréquentation d'une école si oui, laquelle

11. _____ 12. _____
    ton degré de satisfaction travail

13. _____ 14. _____
    si oui, fonction ton degré de satisfaction

15. Les raisons de ton retrait du milieu scolaire?
    _____
    _____
    _____
    _____
    _____

16. Tes acquis au niveau secondaire sont:
    _____
    _____
    _____

17. Une structure adaptée à tes besoins, dans le cadre de la programmation scolaire de la Commission Scolaire La Vallière te permettant d'atteindre le diplôme du secondaire V (j'explique cette approche), pourrait-elle te stimuler à poursuivre tes études?

_____

_____

_____

18. Aurais-tu des suggestions pour cette approche?

_____

_____

_____

_____

_____

19. Serais-tu intéressé(e) par le projet des cheminements particuliers en insertion sociale et professionnelle pour les jeunes de 16 à 18 ans (explication)?

_____

_____

_____

_____

20. Pour en connaître davantage et afin que nous puissions mieux échanger sur cette nouvelle approche, nous pourrions nous rencontrer.

21. _____ jour

22. _____ date

23. _____ heure

24. _____ endroit

Commentaires:

_____

_____

_____

_____

Merci pour ton excellente collaboration et bonne fin de soirée!

ANNEXE 2

TABLEAU DES DONNÉES POUR L'ÉVALUATION DU SITE DU NOUVEAU CENTRE D'INSERTION SOCIALE ET PROFESSIONNELLE

NOM	ADRESSE	PERSONNE RESSOURCE	COÛT DE LOCATION	COTE DU SITE	FACILITÉS SERVICES	RÉNOVATION	ACCESSIBILITÉ DISTANCE DE LA POLYVALENTE
1. Roger Leclerc	1439 boulevard Sacré-Coeur (ancien bureau U.C.C.)	Raynald Seguin 679-0132	12$ p.c. X 2 434 pieds 29 208$	B	Fonctionnel - chauffé -éclairé -déneigement -peinture	oui mais minime	3 km
2. Entreprise Larouche	Rue Lamontagne (ancien entrepôt de bleuets)	J.-C. Larouche 679-0600	2 000 p.c. 18 000$	D	-chauffé -éclairé -conciergerie -déneigement	oui avec coûts	3 km
3. Hôtel Colo	1286 boulevard Sacré-Coeur	Steeve Verreault 679-0540	11$ p.c. X 4 500 p.c. 49 500$	C	-chauffé -éclairé -conciergerie -déneigement	oui avec coûts	2 km
4. Gilles Tremblay (meubles)	Boulevard Sacré-Coeur	Gilles Tremblay 679-1443	Entre 50 000 à 60 000$	B	Aucun pour le moment	oui en entier	3 km
5. Jean Vincent	1148 des Bouleaux	Guy Moreau 679-1221	Entre 1 400 à 1 500$ par mois 14 000 à 15 000$	B	À nos frais	oui mais minime	En face de la Polyvalente des Quatre-Vents
6. Gare de St-Félicien	Rue Vaudreuil	Benoît Laprise Gilles Potvin	Entente avec la ville et la maison des jeunes "l'Escale"	D	À nos frais Subventions possibles?	oui en entier	1 km
7. Auberge Jeunesse Ville de St-Félicien	2025 Boulevard du Jardin	Philippe Ouellet 679-1643	1 septembre 1989 au 24 juin 1990 19 600$	A	-chauffé -éclairé -conciergerie -déneigement	non	5 km

COTE: A - Environnement idéal
B - Environnement de qualité
C - Environnement passable
D - Environnement pauvre

EVALUATION DU SITE ET DES LOCAUX

Centre d'insertion sociale et professionnelle
des jeunes de 16 à 18 ans
Commission Scolaire La Vallière

Nom:_____

Adresse:_____

Personne- ressource contactée:_____ Téléphone:_____

Dimension de la bâtisse:_____

Dimension des locaux:_____ Nombre:_____

Nombre d'étages:_____ Rénovation:_____

Coût de location:_____ Entretien (concierge):_____

Coût du chauffage:_____ Coût d'électricité:_____
(moyenne) (moyenne)

Distance de la polyvalente:_____

L'environnement du site:_____
_____
_____

Points forts:_____
_____
_____
_____

Points faibles:_____
_____
_____
_____

Recommandations:_____
_____
_____
_____
_____

ANNEXE 3

Modèle de l'offre d'emploi

CENTRE D'INSERTION SOCIALE ET PROFESSIONNELLE
DE LA COMMISSION SCOLAIRE LA VALLIERE

QUATRE (4) POSTES DISPONIBLES

Le centre d'insertion sociale et professionnelle de la commission scolaire La Vallière a pour mission de créer, sur une base volontaire avec les jeunes en difficulté d'adaptation et d'apprentissage scolaire, un milieu de vie où le jeune aura comme défi personnel «**la poursuite de sa formation scolaire, sociale et professionnelle**» axée vers le développement maximal de sa personnalité dans un but ultime d'être citoyen autonome et responsable.

En conformité avec cette mission, la direction de la commission scolaire La Vallière recherche des personnes aptes à répondre à ses attentes.

CONDITIONS D'ADMISSIBILITÉ

- Détenir au moins une formation collégiale professionnelle.
- Avoir au moins trois années d'expérience dans une fonction de relation d'aide auprès des jeunes.

CONDITIONS PARTICULIERES

- Equilibre
- Esprit créatif
- Capacité de motiver de susciter le goût du dépassement
- Capacité d'etre à l'écoute
- Goût de travailler avec des jeunes en difficulté
- Sens profond des responsabilités et de l'engagement
- Capacité de travailler en équipe
- Capacité de fonctionner dans un contexte de changement

* Toutes les personnes intéressées à poser leur candidature doivent faire parvenir leur curriculum vitae **avant le 19 mai 1989 à 16 h 00**, à l'adresse suivante:

Concours: C.I.S.P.
Service du personnel
Commission scolaire La Vallière
1322, boul. Sacré-Coeur C.P. 7900
Saint-Félicien QC
G8K 2R4

N.B. La semaine de travail est de 35 heures. Les conditions de traitement et les avantages sociaux seront communiqués au moment de l'embauche.

ANNEXE 4

FICHE D'EVALUATION PERSONNELLE
DES CANDIDATS(ES) ADMISSIBLES
DANS LE CADRE DU NOUVEAU
CENTRE D'INSERTION SOCIALE ET PROFESSIONNELLE
DE LA COMMISSION SCOLAIRE LA VALLIERE

_____ _____
nom date

_____
adresse

code postal _____ téléphone _____

âge _____ date de naissance _____

numéro d'assurance sociale: _____

scolarité (niveau):_____ cheminement:_____

_____ _____
occupation du père occupation de la mère

Composition de la famille: frère(s)_____ soeur(s)_____

Tes objectifs face à ta vie?
_____
_____
_____

Tes forces?
_____
_____

Tes intérêts pour les fonctions de travail dans le projet?
1_____4_____
2_____5_____
3_____6_____

Es-tu bien dans ton milieu scolaire?
_____
_____
_____
_____

Es-tu bien dans ton milieu familial?

As-tu des amis(es) et comment tu te sens, avec eux?

Les sports que tu pratiques?

Les activités culturelles (musique, lecture, etc.)?

Dans le cadre de ce nouveau projet, es-tu prêt(e) à t'engager à participer à la réalisation et à t'impliquer en septembre '89 dans ce cheminement?

Tes attentes en rapport avec ce nouveau projet sont:

Commentaires de l'étudiant(e) sur la rencontre.

Commentaires du responsable sur la rencontre.

FICHE D'EVALUATION PERSONNELLE DES CANDIDATS(ES) ADMISSIBLES DANS LE CADRE DU NOUVEAU CENTRE D'INSERTION SOCIALE ET PROFESSIONNELLE DE LA COMMISSION SCOLAIRE LA VALLIERE

ETAPE 2

Nom _____ Date _____

Age _____ Date de naissance _____

Scolarité (niveau) _____ Cheminement _____

Depuis notre première rencontre jusqu'à ce jour, as-tu toujours l'intention de poursuivre ta formation dans le cadre du nouveau projet?

_____

_____

_____

_____

Comment vois-tu ton implication?

_____

_____

_____

_____

Tes intérêts pour les fonctions de travail sont-elles les mêmes?

_____

_____

_____

_____

Pourrais-tu me parler de ton rendement scolaire?

Tes attentes en rapport avec ce nouveau projet sont:

Aurais-tu des questions supplémentaires?

Commentaires du responsable sur la rencontre

MAI 1989

ANNEXE 5

Dans un premier temps, les jeunes concernés par le projet C.I.S.P., soient ceux du C.P.4, C.P.3, C.P.2, ont proposé, lors d'un concours portant sur l'identification du nouveau centre, un choix de noms ou thèmes dont voici la liste:

Le feu de l'avenir

Les diables du futur

L'école avenir-jeunesse

L'école des chutes folles

Les aventuriers du demain

L'escale des chutes

Nouvel élan

Le carrefour des chutes

La relance

L'école de l'espoir

Second départ

En route vers l'avenir

A la deuxième réunion du comité du nom étaient présents:

Jimmy Ouellet	C.P. 4
André Bouchard	C.P. 3
Guylaine Lachance	C.P. 2
Tony Perron	Sec II

MM. Lucien Boivin, directeur C.I.S.P.
Réal Lapierre, directeur adjoint
Mme Céline Petit, stagiaire observatrice

Après délibération et concensus sur le choix du nom "Relance", les membres ont ensuite voté pour l'ajout d'un qualificatif. La proposition finale, votée et retenue est : **Relance-Action**
En date du 25 mai 1989.

Définition du dictionnaire Le Petit Robert:

Relance: **Action de relancer, de mettre un enjeu supérieur. Reprise, nouvelle impulsion.**

Action: Ce que fait quelqu'un et par quoi il réalise une intention ou une impulsion. Exercice de la faculté d'agir, déploiement d'énergie en vue d'une fin.

La mission du centre d'insertion sociale et professionnelle de la Commission Scolaire La Vallière étant de créer un milieu de vie axé sur les attentes et les besoins des jeunes en difficulté d'adaptation et d'apprentissage scolaire, le nom proposé par le "comité du nom", soit "**Relance-Action**", est significatif et plein de sens face aux objectifs visés.

Ces objectifs étant la poursuite de la formation académique, sociale et professionnelle et le développement maximal de la personnalité, il convient d'y jumeler le titre de "**Relance**" qui signifie bien un nouveau départ. Après s'être lancé une première fois sur le chemin de la vie sociale et scolaire, le jeune emprunte une nouvelle voie qui le remet dans un circuit plus actuel pour sa formation globale, en vue d'y acquérir un comportement autonome et responsable.

Quant au qualificatif "**Action**", il définit particulièrement les mouvements, déplacements, stages et surtout les habilités qui seront acquises en vue d'une polyvalence dans sa formation professionnelle. Il vise aussi à développer chez le jeune sa capacité d'agir en vue d'un changement, d'une transformation de sa situation vers une vie plus active et plus riche.

En définitive, "**Relance-Action**" s'inscrit comme mot clé visant une insertion sociale et professionnelle harmonieuse.

ANNEXE 8

Ecole Relance-Action
Commission Scolaire La Vallière

Acceptation des parents ou du répondant

Nous, parents ou répondant(e), avons pris connaissance des modalités d'organisation de l'Ecole Relance-Action, un projet de la Commission Scolaire la Vallière qui s'adresse aux jeunes de 15 à 18 ans qui est orienté vers une formation d'alternance école-travail.

Nous acceptons que notre jeune soit inscrit(e) à ce programme pour l'année académique 1989-1990 et qu'il (elle) participe aux stages prévus.

Signature du jeune _____

Signature des parents
ou du(dela) répondant(e) _____

Date _____

_____
Lucien Boivin
Directeur Ecole Relance-Action

St-Félicien, le 25 juillet 1989

Madame,
Monsieur,

Dans quelques semaines, nous assisterons à l'ouverture de l'Ecole Relance-Action de la Commission scolaire La Vallière. Les objectifs poursuivis dans le cadre de ce nouveau projet sont d'offrir à votre jeune une formation axée vers une alternance école-travail. Cette nouvelle orientation se veut adaptée aux besoins du jeune. Elle comportera de l'académique, de la formation sociale, personnelle et professionnelle. Cette initiative de la Commission scolaire La Vallière est développée dans une optique de mieux-être du jeune afin qu'il (elle) puisse s'épanouir dans un milieu de vie lui permettant de devenir un citoyen et une citoyenne autonome et responsable.

La date prévue pour le début des activités est le **lundi 11 septembre 1989**. Votre jeune utilisera le transport scolaire régulier qui l'emmènera à la Polyvalente des Quatre-Vents. De là, un autobus le conduira à l'Ecole Relance-Action, située sur le Boulevard du Jardin (Auberge Jeunesse). Pour la première semaine, nous vous demandons d'aviser votre jeune de prévoir son repas du midi.

L'horaire régulier des cours et des stages est dans la même grille horaire du calendrier scolaire de la Commission scolaire La Vallière. Des précisions vous seront données en début d'année scolaire 89-90.

Pour ce qui est des besoins en matériel scolaire, c'est-à-dire: livres, cahier à anneaux, crayons etc., votre jeune en sera informé dès l'amorce des activités.

..2

Nous vous recontacterons par téléphone dans la première semaine de septembre 1989 afin de vous informer verbalement des derniers préparatifs à prévoir pour la rentrée scolaire de votre jeune.

Nous vous demandons de bien vouloir remplir le formulaire d'inscription en annexe et nous le retourner le plus rapidement possible.

En terminant, nous vous remercions de votre collaboration et nous vous invitons à communiquer avec nous pour de plus amples informations.

Nous profitons de l'occasion pour vous souhaiter à vous et à votre jeune, une bonne fin de période estivale et à bientôt...

Lucien Boivin
Directeur Ecole Relance-Action

LB/sl

N.B. Je serai disponible pour répondre à vos demandes d'information à compter du lundi 14 août 1989 au numéro de téléphone **679-3620**. Merci.

ANNEXE 7

RAPPORT D'ÉTAPE

18 mai 1989

Mise en place du nouveau centre
d'insertion sociale et professionnelle
Commission Scolaire La Vallière

	A FAIRE	COMPLÉTÉ
1. Sondage sur les abandons du milieu scolaire automne 86 à décembre 88		X
2. Sondage sur les abandons du milieu scolaire de décembre 88 à mai 89	X	
3. Rapport sur l'évaluation du site et des locaux et choix du site		X
4. Rencontre individuelle avec les jeunes		X
5. Visite des parents de nos jeunes		X
6. Évaluation sur la santé de nos jeunes		X
7. Deuxième rencontre individuelle avec nos jeunes	X	
8. La philosophie du nouveau projet		X
9. La mission et les objectifs du nouveau projet		X
10. Les caractéristiques de la clientèle		X
11. Profil des personnes-ressources et la démarche pour l'engagement		X

	A FAIRE	COMPLÉTÉ
12. Budget pour le nouveau projet		X
13. Projet A.O.T. Défi 89	X Amorce 5 juin 89	
14. Restauration des tables et chaises pour le nouveau projet		X
15. Les orientations académiques formation personnelle et sociale	X	
16. Entrevues de sélection pour les personnes-ressources	X	
17. Recherche des endroits de stage	X	
18. Préparation des documents pour le volet des stages	X	
19. Rencontre avec la Jeune Chambre et la Sidac	X	
20. Concours du nom pour le nouveau projet	X	
21. Rencontre avec les jeunes du secondaire II 14 potentiels dans le cadre du nouveau projet	X	
22. Mandat de la stagiaire		X Amorce 23 mai 89
23. Visite de l'école avec les jeunes		X

Rencontre des différents intervenants concernés par le projet. (A ce jour)

Avec Monsieur Roger Guillemette, D.G.	11
Avec le Comité de référence	4
Avec le service éducatif	2
Avec le directeur des finances	5
Avec le directeur du personnel	3
Avec le directeur des équipements	2
Avec le M.E.Q.	5
Colloques	2
Visites des autres organisations	8
Formation du M.E.Q.	3

Rencontre d'informations traitant du nouveau projet

Avec la direction de la Polyvalente des Quatre-Vents	1
Avec le comité de parents de la Polyvalente	1
Avec les commissaires de la C.S. La Vallière	1
Avec les directeurs de la C.S. La Vallière	1

Information dans les médias en ce qui concerne le nouveau projet

Article dans le Progrès-Dimanche

Article dans l'Etoile du Lac

Emissions à la télévision communautaire de St-Félicien

Affichage des postes: Progrès-Dimanche
Etoile du Lac
Quotidien

ANNEXE 8

ENGAGEMENT DES PARENTS OU DU RÉPONDANT

Nous, parents ou répondant, avons pris connaissance des modalités d'organisation du programme d'insertion sociale et professionnelle offert à l'école _____ *et nous acceptons que* _____ *complète sa formation*
(nom de l'élève)

par des stages en milieu de travail.

Nous nous engageons à ne pas communiquer avec l'employeur, mais plutôt avec le responsable de stages pour toute question relative à ce stage.

_____ _____

Date *Signature des parents ou du répondant*

DONNÉES RELATIVES AU ____ STAGE

Nom du stagiaire : _____ Prénom: _____

Date de naissance: _____ Âgé le 30 septembre 19 ___: ____

Numéro d'assurance sociale: _____

Numéro d'assurance maladie: _____

Adresse : _____

_____ Code postal: _____

Téléphone: _____ Urgence : _____

Nom du père, de la mère ou du tuteur: _____

Nom de l'entreprise : _____

Nom de l'employeur : _____

Nom du travailleur-parrain: _____

Adresse de l'entreprise:

_____

_____

_____

_____

Sceau de l'entreprise

ou carte d'affaires

Fonction de travail: _____

Date du stage : du _____ au _____

Horaire : de _____h_____ à _____h_____

_____ Téléphone: Bur.: _____

Responsable de stages

Rés.: _____

ENGAGEMENT DU STAGIAIRE

Je soussigné, _____, m'engage:
(nom du stagiaire)

- à observer l'horaire établi après entente avec les dirigeants de l'entreprise mentionnée plus bas;

- à prévenir, le plus tôt possible, mon responsable de stage et mon employeur de toute absence, de tout accident au travail ou de tout autre problème qui pourrait survenir lors de mon stage;

- à ne pas demander ni directement, ni indirectement de salaire ou de compensation pour le travail effectué pendant les heures de stage;

- à faire toute la période de stage exigée;

- à demander des explications supplémentaires lorsqu'il y a doute et ce, pour éviter des erreurs coûteuses;

- à me conformer à tout règlement, à toute politique et mesure de sécurité relatifs aux tâches qui me seront assignées;

- à respecter la propriété des autres et à ne jamais m'approprier ce qui n'est pas à moi.

_____ _____
Date Signature du stagiaire

_____ _____
Nom de l'entreprise Signature de l'employeur

_____ _____
Ecole Signature du responsable de stages

DESCRIPTION DES TÂCHES À EFFECTUER PAR LE STAGIAIRE(*)

Nom de l'élève : _____ Année scolaire: 19 ___ - 19 ___

Code permanent : _____ Ecole: _____

Fonction de travail: _____

TÂCHES

TÂCHE 1: _____

TÂCHE 2: _____

TÂCHE 3: _____

TÂCHE 4: _____

TÂCHE 5: _____

TÂCHE 6: _____

TÂCHE 7: _____

TÂCHE 8: _____

TÂCHE 9: _____

(*) Voir: Programme de la fonction de travail.

APPRÉCIATION DES TÂCHES EFFECTUÉES PAR LE STAGIAIRE(*)

Nom du stagiaire: _____ Année scolaire: 19 ___ - 19 ___

Code permanent : _____ Ecole: _____

Fonction de travail: _____

TÂCHES	APPRÉCIATION	REMARQUES
1:		
2:		
3:		
4:		
5:		
6:		
7:		
8:		
9:		

APPRÉCIATION

C : Conforme aux exigences du programme
NC: Non-conforme aux exigences du programme

Date du stage: du _____ au _____

_____
Responsable de stages

_____
Date

(*) Voir: Programme de la fonction de travail

LISTE DES ÉLÈVES-STAGIAIRES (C.S.S.T.)

ÉCOLE: ..... RESPONSABLE DE STAGES: .....

NOM DE L'ÉLÈVE	ENDROIT DU STAGE ET ADRESSE	TÉLÉPHONE	DATES DU STAGE
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			
13.			
14.			
15.			

GRILLE D'APPRÉCIATION DES COMPORTEMENTS DU STAGIAIRE (SUITE)

Nom du stagiaire: _____

	COMPORTEMENTS				
	AU-DELÀ DES EXIGENCES	CONFORMES AUX EXIGENCES	ACCEPTABLES	AMÉLIORATION NÉCESSAIRE	À DÉVELOPPER
QUALITÉ DU TRAVAIL	Nécessite un minimum de précision; appliqué et précis	A besoin de peu de supervision; appliqué et précis la plupart du temps	Est habituellement précis; commet quelques erreurs	Manque d'application; le travail est plus ou moins bien fait	Commet fréquemment des erreurs; la qualité de son travail est inacceptable
MOTIVATION AU TRAVAIL	Très grand intérêt à son travail	Intérêt marqué pour ce genre de travail	Manifeste de l'intérêt dans quelques fonctions particulières	Peu intéressé, fait son travail plutôt par routine	Complètement désintéressé
APTITUDES PHYSIQUES	Très énergique, jamais fatigué	Rarement fatigué	Présente les aptitudes physiques requises par son travail	Souvent fatigué	Se fatigue vite; faible et de constitution fragile
RENDEMENT	A un rendement excellent, très actif	Très travailleur; fait plus que demandé	A un rendement satisfaisant; exécute le travail demandé dans les temps prescrits	Atteint juste le minimum requis; pertes de temps assez fréquentes	Ne fait jamais tout le travail demandé; perd son temps régulièrement
CONSTANCE	Rythme de travail excellent; très appliqué et assidu	Rythme régulier; accomplit ce qui lui est demandé	Rythme lent; a parfois besoin qu'on le presse	Rythme de travail non-soutenu; se laisse déranger; a besoin d'une supervision stricte	Rythme de travail très irrégulier; se laisse facilement déranger; ne fait aucun effort.

GRILLE D'APPRÉCIATION DES COMPORTEMENTS DU STAGIAIRE

Nom du stagiaire: _____ Évaluateur: _____ Date: _____

	COMPORTEMENTS				
	AU-DELÀ DES EXIGENCES	CONFORMES AUX EXIGENCES	ACCEPTABLES	AMÉLIORATION NÉCESSAIRE	À DEVELOPPER
PONCTUALITÉ	Toujours à l'heure	Quelques retards justifiés	Quelques retards injustifiés	Retards fréquents et injustifiés	Retards très fréquents et injustifiés
ASSIDUITÉ	Ne s'absente jamais	S'absente rarement et prévient son employeur	S'absente occasionnellement et prévient son employeur	S'absente occasionnellement sans prévenir son employeur	S'absente fréquemment sans prévenir son employeur
SOCIABILITÉ	Excelle à établir de bonnes relations	S'entend bien avec tous les travailleurs	Est amical avec certains travailleurs	Eprouve des difficultés dans les rapports humains	Tres distant et reservé
TENUE VESTIMENTAIRE PROPRETÉ	Tenue particulièrement soignée; très propre	Tenue soignée, propre	Tenue acceptable prend moyennement soin de sa personne	Tenue négligée, prend peu soin de sa personne	Tenue très négligée, malpropre
HABILETÉ À SUIVRE LES CONSIGNES	Accepte les consignes, les discute, mais de façon constructive	Accepte les consignes et les met volontiers en application	Semble accepter les consignes, mais demande de la surveillance	Tendances fréquentes à critiquer les consignes; on doit le reprendre souvent	Refuse les consignes et n'en fait qu'à sa tete

JUGEMENT RELATIF À L'ATTESTATION DE CAPACITÉ

Nom du stagiaire : _____

Code permanent : _____ Année scolaire: _____ - _____

École : _____

Fonction de travail: _____

Date du stage : _____ au _____

Tenant compte de l'appréciation finale des comportements et de l'appréciation des tâches effectuées, cet élève a droit à l'Attestation de capacité.

Oui ☐ Non ☐

_____ _____

Le travailleur-parrain Le responsable de stages

Le _____ 19____

SYNTHÈSE DES GRILLES D'APPRECIATION DES COMPORTEMENTS DU STAGIAIRE

Nom du stagiaire: _____ Occupation: _____ Évaluateur: _____

COMPORTEMENTS	SEMAINES					REMARQUES
	1	2	3	4	5	
PONCTUALITÉ						
ASSIDUITÉ						
SOCIABILITÉ						
TENUE VESTIMENTAIRE PROPRETÉ						
HABILETÉ À SUIVRE LES CONSIGNES						
QUALITÉ DU TRAVAIL						
MOTIVATION AU TRAVAIL						
APTITUDES PHYSIQUES						
RENDEMENT						
CONSTANCE						

APPRÉCIATION

A: Comportement au-delà des exigences
B: Comportement conforme aux exigences
C: Comportement acceptable
D: Comportement qui nécessite des améliorations
E: Comportement à développer

CONFIRMATION DE LA PRÉSENCE DE STAGIAIRES EN MILIEU DE TRAVAIL AUPRÈS DES DIVERS ORGANISMES SYNDICAUX OU COMITÉS PARITAIRES

Madame,
Monsieur,

La présente a pour but de vous informer que certains élèves en insertion sociale et professionelle fréquentant des écoles de la Commission scolaire _____ vont effectuer un ou des stage(s) en milieu de travail. Ces stages leur fournissent l'occasion:

- de développer ou de consolider des comportements de travailleur-adulte responsable dans le prolongement des programmes d'insertion sociale et de préparation au marché du travail;

- d'effectuer les tâches d'un certain nombre de fonctions simples de travail qui n'exigent pas de préparation technique;

- d'augmenter progressivement leur employabilité.

Il est entendu que le stagiaire ne se substitue d'aucune manière à un employé en fonction, mais travaille avec ce dernier en vue de parfaire sa formation.

Voici la liste des stagiaires en formation:

- Nom de l'élève : _____

  Nom de l'entreprise: _____

- Nom de l'élève : _____

  Nom de l'entreprise: _____

- Nom de l'élève : _____

  Nom de l'entreprise: _____

Si des informations supplémentaires vous étaient nécessaires, n'hésitez pas à communiquer avec nous.

Veuillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos remerciements les plus sincères.

_____
Responsable de stages

École : _____

Téléphone: _____

ENTENTE

IL EST ENTENDU:

1. a) Que la Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles (chapitre A-3, article 10) protège automatiquement l'élève qui effectue un stage non rémunéré sous la responsabilité d'un établissement d'enseignement.

   b) Que conformément aux exigences de la Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec, tout élève qui effectue un stage non rémunéré dans une entreprise visée par la loi est protégé en cas d'accident de travail. Aux fins d'application de cette loi (articles 7, 8, 9 et 10), l'employeur qui reçoit un stagiaire a l'obligation de déclarer, dans un délai de quatorze jours ouvrables, tout accident dont serait victime ce stagiaire dans son entreprise. Le numéro du dossier de la Commission scolaire pour la Commission de la santé et de la sécurité du travail est _____.

   c) Que la maison d'enseignement doit acquitter la cotisation pour la protection assurée par la Loi.

   d) Que l'employeur qui accueille l'élève-stagiaire doit immédiatement signaler tout accident au responsable de stages; ce dernier verra à en informer le responsable du dossier des accidents de travail à la Commission scolaire.

   e) Que la Commission scolaire recommande à chaque élève-stagiaire de posséder une police d'assurance-accident personnelle lorsqu'il fait un stage et, plus particulièrement, un stage en milieu domestique.

2. Que l'entreprise ou l'organisme qui reçoit un ou des élèves en stage ne verse pas de salaire pour le travail fourni.

3. Que l'horaire de la journée de travail sera déterminé par les parties concernées (l'école et l'entreprise).

4. Que le stagiaire s'est engagé à respecter les règlements en vigueur dans son milieu de stage.

5. Que le stagiaire ne se substitue d'aucune manière à l'employé en fonction, mais travaille avec ce dernier en vue de parfaire sa formation.

6. Que la présence du stagiaire ne doit causer aucun préjudice aux employés de l'entreprise où il effectue son stage.

7. Que le responsable du présent stage doit au préalable rencontrer, s'il y a lieu, le représentant de la partie syndicale pour fins d'entente.

8. Que les tâches, les activités et les opérations convenues entre les parties pour la réalisation du stage soient respectées.

9. Que le responsable du stage a la liberté de se rendre régulièrement dans les endroits où se font les stages afin d'échanger avec le stagiaire et avec le travailleur-parrain sur la qualité des apprentissages de façon à être en mesure d'apporter des corrections, si cela est nécessaire, pour ainsi assurer un meilleur suivi.

10. Que l'employeur et le travailleur-parrain s'engagent à évaluer le stagiaire et à remplir les grilles d'évaluation selon les modalités convenues avec le responsable de stages.

11. Qu'à la suite de l'évaluation périodique du stagiaire, l'école ou l'entreprise peut, après entente, mettre fin au stage de l'élève.

_____

Signature du directeur de l'école

_____

Signature de l'employeur

_____

Signature du responsable de stages

Le _____ 19 _____

Le _____ 19 _____

Madame,
Monsieur,

Au nom des autorités de la Commission scolaire _____ _____, de la direction de l'école secondaire _____ et en mon propre nom, il m'est agréable de vous exprimer toute notre gratitude pour le geste social important que vous avez posé en acceptant que des élèves fassent un stage dans votre entreprise.

Le geste que vous avez posé à l'endroit de nos jeunes stagiaires leur permet de poursuivre leur cheminement dans le cadre du service d'insertion sociale et professionnelle offert par l'école.

Nos élèves vous sont reconnaissants de l'immense service que vous leur avez rendu en leur permettant de poursuivre leur intégration progressive à la vie adulte et au monde du travail.

Veuillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos remerciements les plus chaleureux.

_____
Responsable de stages

RETOUR SUR LE STAGE Ã L'INTERNE OU Ã L'EXTERNE
AUTO-ÉVALUATION

Nom du stagiaire : _____

Nom de l'entreprise : _____

Nom du travailleur-parrain : _____

Fonction de travail exercée: _____

Heures de travail : de _____h_____ à _____h_____

Durée du stage : du _____ au _____

Date de l'auto-évaluation : _____

1. As-tu éprouvé des difficultés de transport?

_____

_____

2. Est-ce que ton employeur ou ton travailleur-parrain t'a présenté au personnel?

_____

_____

3. Est-ce qu'on t'a fait visiter l'entreprise?

_____

_____

4. Est-ce que les tâches que tu effectues correspondent bien à l'entente conclue avec l'employeur en début de stage?

_____

_____

5. Est-ce que cette fonction de travail t'intéresse? Explique-toi.

6. Est-ce que tu t'entends bien avec ton travailleur-parrain?

7. Aimes-tu l'ambiance du milieu de travail?

8. Est-ce que les contacts avec les autres travailleurs sont satisfaisants?

9. Prends-tu ta pause-café au même endroit que les autres travailleurs?

10. Lors de la pause-café et à l'heure du midi, as-tu établi des contacts avec d'autres personnes?

11. Est-ce que les explications sur le travail à exécuter sont claires?

12. T'est-il parfois arrivé de faire un travail sans en parler à ton supérieur?

(O/N) _____ Si oui, lequel? _____

_____

As-tu eu des reproches ou des félicitations?

_____

13. Y a-t-il des choses que tu pourrais améliorer pour être un meilleur travailleur? Lesquelles?

_____

_____

14. Quelles connaissances ou habiletés apprises à l'école t'ont été les plus utiles?

_____

_____

15. Quelles connaissances ou habiletés t'ont le plus manqué pour pouvoir accomplir ta tâche de travail?

_____

_____

16. Quels sont les points sur lesquels tu porteras une attention particulière jusqu'à la prochaine rencontre?

_____

_____

17. Sur lequel de ces points aimerais-tu recevoir une aide immédiate?

_____

_____

BIBLIOTHÈQUE
ENAP-MONTRÉAL
DATE DUE
1993-03-08